وزارة التربية والتعليم العالي

الإدارة العامة للإدارات التربوية

المادة التدريبية لدورة

إعداد مديري المدارس ونوابهم

إعداد وتنفيذ وإشراف

فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية

٢٠٠٩/٧

الفصل الأول

الإدارة المدرسـيـــــــــــة

تمهيـد:

شهدت السنوات الماضية اتجاهاً ايجابياً جديداً في الإدارة المدرسية ، فلم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة بشكل روتيني ، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور وغياب الطلاب والعمل على استيعابهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول الطالب وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

إن العاملين في كل مجال من مجالات الحياة يحتاجون إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن ، وحتى يرتفع مستوى الخدمة التي يؤذونها ، وحتى يتزايد إنتاجهم ، وتعلو قيمته ويعتبر الأخذ بنظام الإشراف التربوي وسيلة من الوسائل الفعالة في النهوض بالتعليم ، وأنه قد آن الأوان لإحداث ثورة شاملة في التعليم تعيد تصحيح وضعه ، وتمنحه من أسباب القوة والفعالية ما يستطيع أن يؤثر في حياة المجتمع فالعالم يشهد تقدماً سريعاً في جميع المجالات ومنها : المجال العلمي والتربوي ، وبالتالي يكون له أثر على جهود المدارس وبهذا تكون إدارة هذه المدارس مسئولة عن ملاحقة هذا التقدم والتغير السريع والتكيف معه ، وذلك يتطلب من مدراء المدارس أن يكونوا على مستوى هذه المسؤولية، ومن هنا يأتي الدور الذي يلعبه الإشراف التربوي للإدارة المدرسية في تنمية المهارات والقدرات الإدارية للمدراء ، فقد أضحى ضرورة لازمة للعملية التربوية فهو الذي يحدد الطرق ويرسمها وينير السبل أمام العاملين في الميدان لبلوغ الغايات المنشودة ، بل إن نجاح عملية التعليم والتعلم أو فشلها ، وكذلك ديناميكيتها أو جمودها يعتمد ذلك كله على وجود مشرف تربوي ناجح.

<u>مفهوم الإدارة المدرسية :</u>

تعد الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التعليمية ، وتشترك الإدارتان في العناصر العامة للإدارة وتعتبر الإدارة المدرسية إدارة تنفيذية للإدارة التعليمية.

<u>بعض التعاريف للإدارة المدرسية :</u>

- جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة على أساس سليم.
- مجموعة من العمليات المتكاملة ، والخطط التي يشرف على ممارستها مدير معد إعداداً خاصاً وذو مهارات متميزة تتناسب ومتطلبات العمليات اللازمة لبلوغ الأهداف المدرسية المحدودة .
- هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة الدولة وفلسفتها التربوية رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقتضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح.
- مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتُؤدى هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد ، وتحقيق أهداف المدرسة .

شبكة الأوس التعليمية

- كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً.
- العمليات المدرسية كلها من جميع جوانبها وكل ما يدور فيها .
- مجموع الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة أو ناتجة عنهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة فيها .
- كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة ، والإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية .

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن الإدارة المدرسية هي : جميع الجهود والأنشطة والعمليات من(تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، ورقابة) و التي يقوم بها المدير بالتنسيق مع العاملين معه من معلمين وإداريين بغرض بناء التلميذ من جميع النواحي (عقلياً، أخلاقياً، اجتماعياً، وجدانياً، وجسمياً) بحيث يستطيع أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ، ويحافظ على بيئته المحيطة ، ويساهم في تقدم مجتمعه .

وبتحليل هذا التعريف يتضح أنه يؤكد على عدة أمور هامة منها:

١. أن الإدارة المدرسية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة على نحو متكامل ومتعاون.

٢. أن المهام الأساسية المختلفة (المهام الجزئية) لأفراد الإدارة المدرسية تشتق من المهمة الرئيسية وهي بناء الطالب بناءً متكاملاً،وذلك من خلال الاهتمام بجميع جوانب النمو مثل: النمو العقلي ، والنفسي ، والاجتماعي ، والأخلاقي .

٣. أن إنجاز مهمة من هذه المهام لا يتم إلا من خلال مجموعة العمليات الأساسية ، كالتخطيط ، والتنظيم، والمتابعة والتقويم.

أهمية الإدارة المدرسية :

تنبع أهمية الإدارة المدرسية في كونها مسئولة مسؤولية كاملة عن نمو النشء من الناحية الجسمية والعقلية والاجتماعية والسلوكية للطالب ، على أن المدرسة لم تعد مكاناً للتعلم فقط بل أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي الفكرية والروحية والجسمية ، وأن هذه الأهمية الكبيرة للمدرسة تنعكس بلا شك على أهمية الإدارة المدرسية .

الأسباب التي تؤكد على أهمية الإدارة المدرسية :

١. أنها ضرورية ولازمة لكل جهد جماعي مهما كان هذا المستوى ، وأنها وسيلة وليست غاية لتطوير المدرسة ، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية .

٢. تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم وتصرفاتهم.

٣. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

٤. الإشباع الكامل للحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها ،حيث يعتبر مدير المدرسة مسئول عن الوصول إلى أعلى مستوى من التوازن بين المصالح المتعارضة لأفراد المجتمع المدرسي ككل ،فإذا اتخذ قراراً من شأنه أن يحدث منفعة لفئة معينة من العاملين وجب عليه التأكد من أن الفئات الأخرى لن يصيبها ضرراً من اتخاذ هذا القرار .

وبما أن العملية التربوية عملية مترابطة تستحق بجميع مقوماتها اهتماماً متوازناً ومترابطاً بحيث لا تبقى في سلسلة العمل الإداري أو التعليمي أية حلقة ضعيفة أو رخوة فإن آخر حلقاتها (إدارة المدرسة) لا تقل أهمية وتأثيراً عن أول حلقاتها (وزارة التربية والتعليم) حيث يمثل عمل الإداري التربوي في المدرسة (المدير) المحرك الفعلي

لكل سياسات الوزارة التربوية والوجه الحقيقي للعمل التربوي الذي يستطيع أن يؤثر فيه سلباً أو إيجاباً بشكل ينعكس بوضوح وتأثير على عمل جميع الأجهزة التربوية.

أهداف الإدارة المدرسية :

تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسعت مجالاتها في عصرنا الحاضر ،إذ أنها لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف لتسيير شئون المدرسة سيراً رتيباً وفق قواعد وتعليمات معينة بل أصبحت عملية إنسانية تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية ، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها ،بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية الاجتماعية تحقيقاً وظيفياً.

الإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية والارتفاع بمستوى الأداء ،وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم.

الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية :

١. بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً ،علمياً ونفسياً وجسمياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً.
٢. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيماً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة ، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها .
٣. تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسئولة عن التعليم وتخص بالذات الإدارة المدرسية.
٤. وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
٥. إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها ، ووسائل تعليمها، ومكتبتها ، وبرامجها الدراسية، وتمويلها.
٦. الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضراً ومستقبلاً.
٧. العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء.
٨. توفير النشاطات المدرسية التي تساعد الطالب على نمو شخصيته نمواً اجتماعياً، وتربوياً، وثقافياً داخل المدرسة وخارجها.
٩. تهيئة الجو المناسب في المدرسة من أجل خلق هذه الأهداف وتحديدها بل ومن أجل تحقيقها ، وتجنيد كافة الإمكانات داخل المدرسة ، وخارجها لذلك.
١٠. التخطيط ، التنفيذ ،الإشراف ، التقييم ، التوجيه ، الإرشاد ، المراقبة ، المتابعة ، التطوير، تحديد المسؤولية.
١١. معاونة البيئة على حل ما يستجد فيها من مشكلات أو حوادث أو كوارث ، تعاوناً فعالاً إيجابياً ملموساً.

الاهتمام والتركيز على أهداف الإدارة المدرسية التي سبق ذكرها لا يعني التقليل من الأهداف الأخرى للإدارة المدرسية مثل الأهداف الإدارية والتنظيمية وأهداف التحصيل العلمي وغيرها ، غير أن الأمر يتعلق بالأولوية في العملية التربوية والتعليمية ، حيث أن الدراسات التربوية والتعليمية الحديثة تنادي بأن يكون التلميذ محور العملية التربوية الحديثة.

أنماط الإدارة المدرسية:

تتشكل إدارة المدرسة بالصورة التي يكون عليها مديرها وطبقاً لوجهة نظره التي يفسر بها الأمور ويتناول بها شؤون الحياة في مدرسته بصفة عامة ، إذ هي غالباً ما تطبع بطابع هذا المدير وبأسلوبه في العمل والتعامل ويصبح مفهوماً لدى العاملين فيها طريقته في العمل.

تُقسم أنماط مدراء إلى أقسام مستقاة من استقراء الواقع في المدارس ، وهذه الأنماط هي:

١. نمط شوري تعاوني:

المدير في هذا النمط يتميز بهدوئه ، وليست له خصائص بارزة مما لا يجعل الكثيرون يهتمون به من أول وهلة، ويعرف مدرسوه رأيه في العملية التربوية ، ورأيه في برنامج المدرسة.

٢. نمط فردي استبدادي:

هذا النمط يبدو دائماً مفرط الثقة غروراً ينتخب من هيئة المدرسة من يكون على شاكلته أو يجاريه في تصرفاته يكون كثير الأوامر والنواهي بداع وبغير داع يفاجئ المعلمين بمواعيد مرتجلة للاجتماعات ويضع لمدرسته في ذهنه صورة معينة لا يقبل المساس بها ولا المناقشة فيها .

٣. نمط انطلاقي حر:

المدير في هذا النمط يظهر اعتقاده التام في ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم كما يعتقد أيضاً وجوب إعطاء التلاميذ والمعلمين الحرية والفرصة للعمل الإبتكاري.

٤. نمط دبلوماسي سياسي:

المدير في هذا النمط يجاري كل واحد على قدر عقله وميوله ويعلن مبدأ الشورى دهاء ومداراة ويميل هذا المدير إلى مناقشة مشكلات المدرسة مع الخاصة من المعلمين ذوي النفوذ في المدرسة ليطويهم تحت جناحه أو يجرهم في ركابه ويعمد إلى إحالة الأمور على لجان يتستر وراءها بإخفاء رأيه ، وفي النهاية ينفذ هو ما يريد دون أن يشعر المعلمون بأنهم في قبضة مدير يسيرهم كما يشاء .

ويحتاج مدير المدرسة إلى أن يأخذ من كل نمط بقدر يجعل من الإدارة المدرسية مسرحاً لعمليات تربوية وتعليمية متناسقة في جو تسوده العلاقات الإنسانية وروح الفريق.

مدير المدرسة واجبات وصفات

تتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية وميول واتجاهات مدير المدرسة ، ذلك لأن المدير هو القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة ، روحيا وخلقيا وجسميا واجتماعيا ، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم.

أولاً: مهام مدير المدرسة:

إن واجبات مديري المدارس أشمل من ذلك بكثير ، حيث تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة ومسئولياته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض ، وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة وهي الهدف الذي يحاول مدير المدرسة أن يحققه من خلال وظيفته ، وهي :

- إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة.
- الواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الأهداف (إدارية ــ فنية ــ ذات صلة بالعلاقات العامة).
- الطريقة التي تُؤدى بها الواجبات (التخطيط ــ التنظيم ــ المتابعة).

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته ، ومن هنا ندرك كبر حجم المسئولية الملقاة على عاتقه ، فواجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها ، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي :

القسم الأول: الوجبات ذات الطابع الإداري :

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية ، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري ، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية ، وتتبلور في الآتي:

- ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم ، وتوزيعهم على الفصول.
- توزيع الكتب الدراسية.
- البناء المدرسي والتسهيلات المدرسية.
- حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.
- الاتصال بالمسئولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة.
- العناية بالمكتبة ، والتأكد من توافر وسائل السلامة.

القسم الثاني : الواجبات ذات الطابع الفني:

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية ، وتتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف ، والمتابعة ، والتقويم ، وتشمل:

- الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم.
- رعاية الطلاب ، وتطوير المناهج.
- الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد .
- الإشراف على الاختبارات.
- حضور الاجتماعات.
- التعاون مع المشرفين الفنيين والإداريين.
- وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية .

القسم الثالث : الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي) :

- وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها.
- مقابلة أولياء أمور الطلاب ، ومتابعة مشكلات أبنائهم ، واقتراح الحلول المناسبة.
- القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.

وجدير بالذكر أن الواجبات الإدارية تشغل عادة معظم وقت رجل الإدارة ، ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في الإدارة أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية ، وأنهم لا يجدون الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية بمختلف جوانبها.

ومن العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسئوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية ، وهذا تصور غير صحيح ، يضع الأمور في غير نصابها ، ذلك أن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري .

ثانيا : صفات مدير المدرسة:

لكي ينجح مدير لمدرسة في إنجاز تلك المهام والمسؤوليات ينبغي أن تتوافر فيه صفات مهنية ، وأخرى شخصية.

١ - الصفات المهنية: وتتمثل في الآتي :

- تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها.
- المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها.
- الإلمام الكافي بكيفية تحقيق الأهداف وتنفيذ المناهج.
- القدرة على تنسيق مهمة العاملين في المدرسة.
- القدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءه.
- الإلمام بالنواحي المالية والإدارية.

٢ - الصفات الشخصية: وتتمثل في الآتي :

- الصحة الجسمية والنفسية .
- أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- الاستعداد للبذل والعطاء .
- القدرة على اكتساب العلاقات الإنسانية .
- أن يكون عادلا في تصرفاته مخلصا في عمله.
- الإحساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه.
- يجمع بين الحزم واللين.
- يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير، لأنها وسيلته لنقل أفكاره إلى الآخرين .

الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في إدارته :

إن نجاح مدير المدرسة في عمله لا يتطلب توافر صفات مهنية وشخصية فحسب ، وإنما هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في إداراته وهي :

النمط الإداري الذي يتبعه في إدارته للمدرسة ، فهو الذي يحدد نوع علاقته بالعاملين معه، ويرسم معالمها.

النمو المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار اللازمة لتطوير العملية التعليمية ، ودفعها إلى الأمام.

ميله للتجديد، وبخاصة في ميدان عمله، بحيث يتجه للتطوير والإبداع ، باعتباره القائد التربوي في المدرسة ، فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصل إليه.

توفير الجو المناسب للعمل.

تقبل العاملين معه كما هم ، والوقوف على خبراتهم واستعداداتهم ، وميولهم ، فيحدد لكل منهم المكان المناسب له بشكل يسهل عملية متابعته وتقويمه.

كما تشير آراء الباحثين في مجال الإدارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد القيادة الإدارية على النجاح في وظائفها ، يأتي في مقدمتها المهارات الإدارية.

ثالثا / المهارات اللازمة لرجل الإدارة:

المقصود بالمهارة: أداء العمل بسرعة ودقة ، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية وليست موروثة ، أي إن الإنسان يكتسبها بالخبرة والممارسة والتدريب .

المهارات التصورية:

يقصد بها : مدى كفاءة الفرد على ابتكار الأفكار ، والشعور بالمشكلات ، والتوصل إلى حلول لها ، وتحليل المواقف إلى مكوناتها ، واستنباط النتائج المحتملة ، وربط الأسباب بالمسببات.

والقيادة التربوية ذات الكفاءة هي التي تحتفظ في ذهنها دائما بالصورة الكلية ، لا الجزئية للتربية ، وارتباط النظام التعليمي بالمجتمع ككل ، وتساعد هذه المهارة القائد التربوي في تخطيط العمل ، وتنظيمه ، وتوجيهه ، وترتيب الأولويات ، وتوقعه للأمور المستقبلية ، ويمكن أن تكتسب القيادة الإدارية هذه المهارة من خلال الحلقات الدراسية.

المهارات الفنية:

يقصد بها : مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل.

والمهارات الفنية تتطلب قدراً معينا من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري، وهناك العديد من الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وتتطلب مثل هذا النوع من المهارات منها : تخطيط العملية التعليمية ، وضع نظام جيد للاتصال ، تفويض السلطة ، توزيع الواجبات والمهام.

وتنمية هذه المهارات يعتمد على قناعة القائد بمبدأ التعلم الذاتي ، فيحرص على تنمية معرفته الإدارية باستمرار ، ويطلع على كل جديد في ميدان الإدارة ، كذلك ينبغي على السلطات التعليمية إعداد دورات تدريبية تهدف إلى إكساب مثل هذه المهارات.

المهارات الإنسانية:

يقصد بها : قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح ، وتكوين بناء متماسك ومتكامل ، ومتعاون من العاملين بقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل.

وتبنى المهارات الإنسانية على :

احترام الشخصية الإنسانية ، ودفعها إلى العمل.

استخدام أسلوب الترغيب والاستمالة في التعامل مع العاملين لا أسلوب القهر والإرهاب.

بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة.

ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه ، ودوافعهم ، وحاجاتهم الإنسانية ، وكيفية إشباعها .

وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر ، ومتنوعة في نفس الوقت ، فتشمل المعلمين والإداريين والطلبة وأولياء الأمور.

ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارة من خلال إطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال ، وإلمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع ، ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد، ودوافعهم ، واتجاهاتهم ، وأن يلم بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .

رابعا : مفاهيم خاطئة في الإدارة المدرسية:

تصادف مدير المدرسة ظروفا صعبة في عمله وهناك بعض المفاهيم الخاطئة التي تمارس في الإدارة مثل:

- اعتقاده بمجرد تعيينه في وظيفة مدير مدرسة يعطيه الحق في قيادة أعضاء هيئة التدريس ، فالقيادة أمر يكتسب ، ولا يصاحب الوظيفة بطريقة أولية.
- اعتقاده بأن أعضاء هيئة المدرسة يجب أن يتلاءموا مع مدير المدرسة.
- اعتقاده بأن الولاء للأشخاص وليس للآراء والأفكار ، فمفهوم الولاء على أنه الموافقة على كل ما يقوله أو يفعله مدير المدرسة في كل المسائل والمواقف يضعف في النهاية من ثقة المدير بنفسه ، وثقة أعضاء المدرسة فيه، كما يؤدي إلى تفكك هذه الهيئة.
- اعتقاده بأن ما يحسه الآخرون أمر غير هام.
- اعتقاده بأنه يمكن أن ينفرد باتخاذ القرارات.
- اعتقاده بأنه يمكن إبقاء برنامج المدرسة على ما هو عليه دون تغيير .
- اعتقاده بأنه يمكن إجبار هيئة المدرسة على إتباع النظام الديمقراطي بوسائل أوتوقراطية.

شبكة الأوس التعليمية

الفصل الثاني

مفهــوم القيــادة

القيادة : عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك

وهي المقدرة علي توحيد سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق هدف معين .

من تعاريف القيادة :

القيادة هي " عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم علي العمل باختيارهم ".

- القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم علي المدى البعيد .
- القيادة دور وعملية تهدف إلي التأثير في الآخرين.
- الشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة .
- والقائد ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة .
- والقائد الناجح هو الذي يقود نحو الاتجاه الصحيح فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليتزعم الناس .

القيادة :

القيادة الفعالة هي التي ينجح فيها القائد في التأثير علي مرءوسيه من خلال التحفيز والتوجيه ليعملوا بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخططة .

القيادة إذن هي :

- تأثير في المرءوسين أو المساعدين .
- من خلال الاتصال .
- والتحفيز .
- والتوجيه .
- لتهيئة وتنمية روح الفريق .
- مما يؤدي لبلوغ الأهداف المخططة .

وهناك سمات مميزة لهذه القيادة يمكن تحديد أهمها فيما يلي :

- اهتمام عالي ومتوازن بكل إنجازات العمل ورضاء العاملين .
- تطويع نمط القيادة للموقف الذي يعايشه القائد .
- تركيز القائد علي خلق وتنمية روح الفريق .
- توظيف مهارات الاتصال .
- تهيئة رؤية مستقبلية .
- نقل التوقعات للمرؤوسين .
- تبني فلسفة المشاركة في صنع القرار .
- المصداقية ووازع الثقة .
- تهيئة ونموذج .

القائد إذن :

- § يخطط ويوزع المهام .
- § يحدد الاتجاهات .
- § يرشد ويوجه ويؤلف .
- § يقيم .
- § يحفز .
- § يهيئ معلومات مرتدة .

أنماط القيادة الإدارية :

أولاً : من خلال الممارسات الفعلية المتعلقة بنوعية واتجاهات الشخصية الإدارية وسلوكها :

- استبدادية تسلطية : (أوتوقراطية) (بيروقراطية)
- تشاورية : (ديمقراطية)
- فوضوية (الترسلية ــ السالبة)

ثانيا : من خلال الجانب التنظيمي :

- مركزية .
- غير مركزية .
- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

الفرق بين القيادة والإدارة :

القيادة :

- تهتم بالمستقبل (الرؤية) .
- تهتم بالتوجيهات الإستراتيجية .
- تمارس أسلوب القدوة .
- تهتم بالتدريب .
- العمل مع المرؤوسين بروح الفريق .
- تركز علي العلاقات الإنسانية .
- مراعاة المرؤوسين ومتطلباتهم ، وظروفهم الشخصية .

الإدارة :

- تركز علي الانجاز والأداء في الوقت الحاضر .
- تركز علي المعايير الكمية غالباً .
- تهتم باللوائح والنظم .
- استعمال السلطة .
- ضعف الاهتمام بالمرؤوسين .

شبكة الأوس التعليمية

العوامل المؤثرة في القيادة :

- شخصية القائد .
- اتجاهات وحاجات الأتباع .
- خصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها .
- المواقف التي تواجهها الجماعة .
- طبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها القيادة .

عناصر القيادة :

من العناصر التي ينبغي علي القادة غرسها في نفوس الأعضاء ، هي :

١. التحكم بمسار الوقت : أمسك بزمام أوقاتك ، ولا تدعها تتحكم بك ، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف .
٢. التركيز علي الإنجازات الحقيقية الملموسة : اهتم بالنتائج أكثر من العمل ذاته ، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى .
٣. تنمية عوامل القوة سواء فيما يتعلق بك شخصياً أو فيما يتعلق بغيرك : تعرف علي نقاط القوة والضعف لديك واقبل بها وكن قادراً علي تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك .
٤. تركيز الاهتمام حول المجالات الرئيسية وذلك بتحديد الأولويات التي ينتهي العمل فيها بنتائج كبيرة ، مع الالتزام بها وإن كانت محددة وقليلة .
٥. الثقة الكاملة بالله سبحانه وتعالي : كن طموحاً فيما تصبو إلي تحقيقه وتوكل علي الله في كل خطوة تخطوها .

وظائف القائد :

١. تحديد الأهداف وصياغتها بشكل دقيق .
٢. حفز العاملين والمحافظة علي الروح المعنوية المالية .
٣. تعزيز وتسهيل الاتصال والتفاعل بين العاملين .
٤. توزيع القرارات في المؤسسة .
٥. حل جميع الخلافات والمشكلات داخل المؤسسة .
٦. توثيق العلاقات بين المؤسسة والبيئة الخارجية .

علي أي شيء تقوم القيادة؟

تقوم القيادة علي أساس قدرة الشخص القائد علي التأثير

فما المتغيرات التي تتفاعل في القيادة ؟

المتغيرات التي تتفاعل في القيادة :

١. صفات القائد وخصائصه الشخصية .
٢. صفات المرؤوسين وخصائصهم الشخصية .
٣. طبيعة العمل وخصائصه ومجاله الذي يؤدي فيه .
٤. الظروف التي تمارس فيها القيادة مهامها ومسؤولياتها (بيئة الموقف) .

مهارات في القيادة التربوية

تصنيف مهارات القائد التربوي :

١. **<u>المهارات الذاتية والتكوينات النفسية :</u>**

وهي تشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار فطبيعة العمل الإداري تستوجب من القائد أن يتوافر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط ، وقدرة علي التحمل ، حتى يستطيع أن يشيع الحيوية والنشاط في العاملين ، وأن يكون قادراً علي ضبط النفس صابراً متزناً ، يتحكم في عواطفه وإدارة نفسه بعيداً عن العصبية والتهور .

يدرس الأمور بعناية قبل أن يصد الأحكام ويمتلك عنصر الشعور بالمسؤولية وقوة الإرادة ومضاء العزيمة والثقة والاعتداد بالنفس في حدود لا تصل به إلي الغرور ، أو الكبرياء .

إن توافر عنصر المبادأة والابتكار من المهارات الذاتية اللازمة للقائد حيث يستطيع أن يكتشف عزيمة كل موظف وقدراته فيصل إلي أفضل السبل لشحذ عزائم الموظفين للعمل وبث روح النشاط والحيوية في كافة جوانب عمل المؤسسة التربوية .

كما إن صفة المبادأة صفة مهمة للقائد التربوي حيث تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة وتجعله يتصف بالشجاعة والقدرة علي الحسم وسرعة التصرف في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرار حاسم .

٢. **<u>المهارات الفنية والمعرفية :</u>**

يتسم العصر الذي نعيشه بالتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعلم والتعليم ومن هذه الزاوية يتحتم على القائد أن يكون ملماً من المعارف والمعلومات بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل علي ما يريد من المعلومات اللازمة من مصادرها ، ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده أحد بها ، فهو الذي يمتلك الروح البحثية دائماً ويسعي للتجديد والابتكار والإبداع.

إن نجاح القيادة التربوية مرهون برؤيتها الواضحة لحركة التعليم ونظرتها المتكاملة والشاملة للعملية التربوية وعلاقتها بغيرها من المؤثرات الثقافية .

<u>ولذا فإن من أهم المهارات الفنية الواجب توافرها لدى القائد التربوي :</u>

- تطوير العملية التربوية التعليمية والتعلمية .
- ترجمة رسالة المدرسة إلي خطط واقعية .
- رفع الكفاءات المعرفية والمهنية لدي منسوبي المدرسة .
- تقويم الخطة التربوية .
- تفويض السلطات والصلاحيات .

٣. **<u>المهارات الإنسانية :</u>**

وهي تعني فن التعامل مع الآخرين .

القيادة الناجحة تتطلب مهارة التعامل مع البشر علي كافة مستوياتهم سواء داخل المدرسة أو علي مستوى المجتمع المحلي بكافة مؤسساته والعاملين فيه ، وهذه المهارة ، أولى المهارات بل وتعتبر مركز القيادة التربوية ، لأنها تتطلب من القائد ــ بصفته قائداً للعلاقات الإنسانيةــ أن يكون مطلعاً بعمق في الطبائع البشرية ويستطيع توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة لتفعيل العملية التربوية ، إذ نجد في المدارس الفاعلة أن القائد الذي يتمتع بنشاط

دعوب يستطيع أن يهيأ مناخاً صحياً فاعلاً يتم التركيز فيه علي الجوانب العملية والإنسانية ، وينتج عنه السيطرة علي البيئة الداخلية بكامل مكوناتها المادية والمعنوية . **يتفق مجموعة من الباحثين علي عدد من المهارات يطلقون عليها مهارات المساواة ، يمكن أن يستخدمها القائد في تحسين العلاقات الإنسانية وهي :**

أ. كل فرد مهم وكل منهم يحتاج إلي الاعتراف بجهده .

ب. القائد ينمو حين تتوزع مهام القيادة .

ج. القيادة يجب أن يشترك فيها الآخرون .

د. إذا أراد القائد أن تُحترم قراراته وآراءه ، فليحترم قرارات الآخرين وآرائهم .

- إن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة ، أو ابتسامات توزع بين الحين والحين سواء مجاملة أو غير ذلك ، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذين تتعامل معهم القيادة ومحولة استثمار كل هذه الإمكانات لحثهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة ، سواء الخاصة بالعمل أو بالعاملين .
- وتشير الأبحاث الحديثة في مجال الإدارة إلي أن النقص في المهارات الإنسانية ، مرجع فشل الكثير من الإداريين في عملهم ، وفي تحقيق أهداف العمل ، أكثر من أن يكون السبب قصوراً في مهاراتهم العملية .

٤. <u>المهارات الإدراكية التصورية</u>:

ويقصد بها مقدرة القائد علي تكوين الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلى تفهمه وإدراكه شبكة العلاقات التي تربط وظائفها ومكوناتها الفرعية (الداخلية) ببعضها، والعلاقات التي تربطها بالمرجعية التنظيمية لها ، علي المستوي العام للمؤسسة أو مكوناتها .

- كما تعني أيضاً إدراك القائد التربوي لشبكة العلاقات بين النظام التربوي الذي يعمل فيه والنظم الأخرى .
- ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة ، وأثبتت كثير من الدراسات أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة ، فالذكاء يجعل لدي القائد بعداً تصورياً يتعرف من خلاله علي المشكلات ويستطيع مواجهتها ، كذلك فإن الذكاء يمد القائد بسرعة البديهة والفطنة ومواجهة الأمور ببعد نظر وبحزم .

<u>مواصفات يجب أن تتصف بها القيادة التربوية</u> :

(وصنفها بعض الباحثين بصفات القائد الإداري الناجح)

١. وجود حد أدني من الصفات الذاتية ، كالصحة والذكاء والتحمل .
٢. وجود قدر معين من الخصائص المكتسبة كالقدرة علي الإقناع والاتصال والإحاطة بجوانب الأمور قبل البت فيها ، والقدرة علي إيجاد الحلول للمشكلات والثبات في مواجهة الأزمات .
٣. توافر الجانب الأخلاقي في القائد الإداري ، وذلك باتصافه بالصبر والأمانة والشرف والنزاهة ، الإخلاص والتفاني في العمل ، حتى يصبح القدوة الحسنة لجميع العاملين في المنظمة .
٤. تفهم السياسة العامة والأهداف العامة والعمل علي تحقيقها ومراعاة المصلحة العامة .
٥. توافر قدر معين من المعارف والمهارات والخبرات المتعلقة بالعمل الذي يتولى قيادته.

مبادئ القيادة :

مراعاة هذه المبادئ من قبل مدير المدرسة في قيادته تؤدي إلي أن تكون قيادته فاعلة :

١. **مبدأ تحقيق أهداف الجماعة غاياتها :**

أن يوجه المدير سلوكه القيادي نحو تحقيق أهداف الجماعة وغاياتها من خلال تقديم الاقتراحات العملية البناءة ، وتقويم عمل الجماعة ودعم تقدمها نحو الأهداف ، وعدم القيام بأية أعمال منتمية للأهداف .

٢. **مبدأ التنظيم وإدارة الوقت :**

أن يحرص المدير علي تنظيم الوقت وإداراته ، فذلك يزيد من قدرته علي تنفيذ خططه في مواعيدها وعلي تقويمها ومتابعتها ، وضبط مسارها دون إهدار .

٣. **مبدأ التركز الذاتي :**

أن لا ينشغل المدير باهتماماته الذاتية فذلك يعيق قدرته علي تحسس حاجات الآخرين وحقوقهم ويؤدي إلي تدني الروح المعنوية بينهم .

٤. **مبدأ التوجيه المادي :**

أن ينظر للمرؤوسين باعتبارهم أناساً لهم مشاعرهم وليسوا أشياء مادية ، لئلا يتعثر التواصل بينه وبينهم ، فيضعف انتماؤهم للمدرسة والعمل .

٥. **مبدأ فهم المهمة والعمل :**

أن يقوم المدير بمساعدة المرؤوسين علي فهم مهماتهم ومسؤولياتهم باستخدام الوسائل المختلفة والمناسبة في الإشراف والتوجيه والتدريب ، بما يساعدهم علي النمو المهني والنجاح في أداء المهام المنوطة بهم بفاعلية .

٦. **مبدأ فهم الذات :**

أن يفهم المدير ذاته ويحدد جوانب القصور والقوة لديه ، ويتمكن من التحكم بها ، ومنع أي انعكاسات سلبية علي علاقاته مع المرؤوسين .

٧. **مبدأ المشاركة :**

أن يحرص المدير علي المشاركة الواعية للمرؤوسين في التخطيط والتنفيذ والتقويم والمتابعة فذلك يسهم في تعزيز العلاقات الإنسانية بينه وبينهم ، وفي رفع الروح المعنوية في المدرسة ويزيد من تمسك الجماعة ويعزز من تماسك العاملين .

٨. **مبدأ إدراك الدور:**

أن يدرك المدير أدواره ومهامه والمسؤوليات المنوطة به بوصفه قائداً تربوياً ، وربط ذلك بالأهداف التربوية بشكل يسهم في تعزيز قدرته علي التخطيط الهادف .

٩. **مبدأ العوامل المعينة والعوامل المعيقة :**

أي أن يتعرف المدير إلي العوامل المعينة على تنفيذ العملية الإدارية والعوامل المعيقة لها ، من أجل تسهيل نجاح التخطيط وجعله أكثر واقعياً .

١٠. **مبدأ الروح المعنوية :**

أي أن يسعي لإيجاد روح معنوية عالية عند جميع العاملين في المدرسة كي يشعر كل منهم بالمسؤولية عن نجاحها .

١١. مبدأ الإلمام بالبيئة :

أي يلم المدير إلماماً كاملاً بالبيئة التي يعمل في إطارها ، وأن يعي أبعادها وعياً موضوعياً تاماً .

١٢. مبدأ القدوة والمنهج الخفي :

أي أن يكون المدير قدوة في الالتزام ، والانتماء ، والتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات ، والاسترشاد بالأهداف التربوية والعلاقات الإنسانية في التفاعل مع الآخرين وأن يحرص علي الممارسات والمواقف المربية في ذلك التفاعل .

١٣. مبدأ السلطة القيادية مقابل سلطة القائد :

أي اعتماد المدير علي السلطة النابعة من الخبرة والمعرفة والعلاقات الإنسانية وليس النابعة من القانون والمركز ، فذلك يجعله أقدر علي التأثير في المرؤوسين .

١٤. مبدأ التأثير الفعال:

أي التأثير في المرؤوسين بكفاية وفاعلية .

الحوافـز

هي مجموع العوامل الخارجية المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة وتثير القوى الحركية فيه من خلال التأثير على سلوكه وتصرفاته بهدف رفع مستوى أدائه وتحسينه وإشباع حاجات وتحقيق أهدافه وأهداف المدرسة.

الدافعية: هي حالة عقلية أو قوة تنبع من داخل الفرد وتعمل على توجيه سلوكه وإشباع حاجاته ورغباته، فينعكس ذلك على إنتاجه وهي:

- **إيجابية**: تعتمد على الترغيب وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية.
- **سلبيه**: تقوم على أساس (الترهيب ، خصم ، وقف ترقية ، لفت نظر).

روح المعنوية: رد الفعل الوجداني والعقلي للفرد اتجاه عمله ويتمثل في الاهتمام المهني والحماسة تجاه ما يقوم به من عمل ، ويسعى من خلاله لتحقيق ذاته وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

العلاقة بين الحافز والروح المعنوية:

أ- **الانتماء**: ينمو بوجود الصداقة وموقف القائد وراء العاملين باعتبارهم أفراد في جماعة.

ب- **المعاملة العادلة**: بحيث يجد العاملون أن يتلقوا معاملة عادلة من المسئولين.

ت- **تحقيق الأهداف**: يشعر المعلمون بالثقة في قدراتهم على أداء عملهم وتحقيق أهدافهم في رسم السياسة التي تخضع لها المؤسسة.

ث- **المشاركة في رسم السياسات**: يشعر المعلمون بالرضا إذا أتيح لهم فرصة الاشتراك في رسم السياسة التي تخضع لها المؤسسة .

أساليب حفز العاملين:

- إشراكهم في التخطيط للمهمات التي يكلفون بها.
- إعطائهم مهمات تساعدهم على النمو والتطور.
- إشعارهم بالتغيرات التي طرأت على عملهم.
- منحهم الثقة التي يستحقونها.
- امتداحهم إذا أنجزوا عملاً بشكل جيد علناً.

- معاملتهم بالعدل.
- استخدام النقد الإيجابي الموجه للتحسين.
- الثبات على المبدأ.
- تشجيعهم على التغيير عن أفكارهم ووجهات نظرهم.
- مساعدتهم على تطوير أنفسهم باستمرار.
- تشجيعهم على التعاون وحل النزاعات.

الروح المعنوية:

حالة واتجاه عقلي ومعرفي ومشاعر نحو العمل .

صفات المؤسسة التي تعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين:

١. منحهم مزيداً من الصلاحيات في أدائهم لأعمالهم دون التقيد بتعليمات جامدة .
٢. توفير نظام للمكافآت يقوم على تقدير العاملين الذين أنجزوا أعمالاً تفوق توقعاتهم.
٣. السماح لهم بالمشاركة في تقويم أعمالهم وإعطائهم الحق في الدفاع عن أنفسهم.
٤. إفساح المجال لهم للنمو المهني.
٥. الاعتراف بالفروق الفردية بينهم وإشعارهم بالوقوف إلى حاجتهم.
٦. تقوية العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي ، بحيث يساعد ذلك في دعم الأهالي للمعلمين .
٧. توفير بيئة مادية مناسبة للعمل وبخاصة في التعلم الصفي.

صفات القائد التربوي الذي يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين:

١. امتلاك القيادة التي تعمل على حفز العاملين على العمل بإرضائهم والتواصل الفعال وتفهم مشاعرهم وروح المبادرة.
٢. استخدام سياسة الباب المفتوح ، ومناقشة أفكارهم الجديدة حول العمل.
٣. اشتراكهم في تحديد النتاجات المتوقعة للعمل.
٤. تزويدهم بتغذية راجعة عن عملهم.
٥. إعطائهم صورة عن واقعية المصاعب التي تعاني منها المؤسسة.
٦. التركيز على الجوانب الإيجابية التي تقدمها المؤسسة من حين لآخر.
٧. تحسين القائد لممارساته المتعلقة بالتخطيط الجيد للعمل.
٨. العمل على مشاركة العاملين في حل مشكلاتهم المهنية.
٩. توفير المكان المناسب للعامل كي يؤدي مهماته .
١٠. تكريم العاملين المبدعين بشهادات تقدير خطية.
١١. إعداد نشرة تربوية تظهر إنجازات المعلمين المتميزين.
١٢. تزويدهم بالمستجدات والتطورات التربوية .
١٣. اشتراكهم في عمليات اتخاذ القرارات.
١٤. الوقوف خلف العاملين والدفاع عنهم وقت الحاجة.
١٥. توفير برامج للنمو المهني للعاملين أثناء الخدمة.

تقويم أداء المعلم

إن من بين أهداف تقويم المعلمين مساعدتهم على تحسين أدائهم من خلال تلمس حاجاتهم المهنية وتوفير فرص لتلبية هذه الحاجات بالأساليب الإشرافية المختلفة.

الضوابط التي يجب مراعاتها أثناء عملية تقويم المعلم:

١. وضع خطة محددة واضحة الأهداف لعملية التقويم وخطواتها وأدواتها ونماذجها من بداية العام الدراسي.
٢. الحرص على كسب ثقة المعلمين بأن إتقان العمل والمهارة وحسن الأداء والالتزام بأخلاقيات المهنة هي المعايير التي تحكم عملية التقويم.
٣. مناقشة خطة المدير لتقييم المعلمين ، ومعايير التقويم المتضمنة فيها مع المعلمين في وقت مبكر من العام الدراسي.
٤. إجراء نوع من التقويم التكويني لكل معلم في فترات مناسبة في ضوء منجزاته المختلفة.
٥. تشجيع المعلمين على تقويم عملهم ذاتياً وتدريبهم على التزام الدقة والواقعية لتقترب وجهتا نظر المعلم والمدير ما أمكن.

أهم الجوانب التي يتم تقيمها في المعلم:

١. يخطط لعمله مسبقاً.
٢. ينوع في الوسائل وأساليب التدريس.
٣. يستخدم لغة سليمة.
٤. يثير التفاعل الصفي بطريقة إيجابية.
٥. يراعي الفروق الفردية ويعالج الضعف.
٦. يراعي استمرارية التقويم.
٧. يعامل الطلبة باحترام.
٨. يشارك في النشاطات المدرسية.
٩. يحافظ على الدوام ويتقيد بالمواعيد والتعليمات.

إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل العاملين في المدرسة ومتابعتهم:

إن التقويم مهمة رئيسة من مهمات مدير المدرسة ، وهو عملية ضرورية للتحقق من مدى نجاح التخطيط والتنفيذ اللذين قام بهما المدير ، كما أنه عملية مهنية للتأكد من مدى تحقق الأهداف.

ويمكن تحقيق هذه المهمة بالخطوات الإجرائية التالية:

١. توفير أدوات للتقويم الفردي والزمري والجماعي.
٢. وضع جدول زمني لتقويم عمل العاملين ومتابعتهم.
٣. رصد ودراسة نتائج التقويم مع المعنيين (العاملين ، وأصحاب القرار)
٤. تزويد المعنيين والعاملين بتغذية راجعة.

شبكة الأوس التعليمية

تفويض السلطـة

مفهوم التفويض:

إنها العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظم الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه، وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب ، فالتفويض يتضمن تعيين مهام للمرؤوسين ومنهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ، مع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأداء جيد لهذه المهام.

هو إسناد المدير بعض الصلاحيات إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسيه، على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يجده مناسباً بصفته المسئول عنها. إن تفويض السلطة يعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة والواقع أن صفة المدير الكفء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظا بها كاملة وله حق استردادها في أي وقت ، كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة، وتجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ويمكن أن يكون التفويض لفظي شفهي أو كتابي، والواقع أن تفويض السلطة يحمل في طياته تعبير لامركزية السلطة.

سبب تفويض السلطة:

إن أي شخص مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل في مؤسسات واسعة ومعقدة، وإذا كان الأمر كذلك فان المؤسسة التربوية تعتبر من المؤسسات المعقدة لأنها تتعامل مع نفسيات بشريه متعددة ومعقدة، لذا يمكن القول أن المدير القائد التربوي أو مدير المدرسة لا يستطيع أن يقوم (بالأعمال الإدارية والفنية) دون الاستعانة والاستفادة بقدرات وعقول العاملين معه. لأنه من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف المواهب المتعددة في مدرسته و يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيئون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية بين أعضاء هيئة التدريس مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المدير والمعلمين وبين المعلمين وطلبتهم.

أبعاد عملية التفويض:

تختلف الأنماط التي تتم فيها عملية التفويض للصلاحيات، هناك بعض من القادة أو المدراء من تمسك بكل الصلاحيات الممنوحة له ويرفض مبدأ التفويض، هناك من يقوم بالتفويض تحت ظروف معينة مثل ضغوطات العمل وكبر حجمه لدرجة تجبرهم على ذلك، والبعض الآخر يفوض الصلاحيات ويفشل في تحديد نوع الصلاحيات المفوضة، والنوع الآخر يعطي تفويض كامل للصلاحيات والواقع أن النوع الأول والأخير غير مرغوب بهما، أي عدم تفويض الصلاحيات إطلاقا أو تفويضها إطلاقا نظراً للمخاطر التي تنجم عنهما بالإضافة لكونهما نوع من المغامرة والمجازفة

إلى الحد الذي لا يسهل السيطرة عليه وتفويض الصلاحيات يأخذ بعدين هما:

١- عدد الوظائف والنشاطات المفوضة.

٢- المدى الذي يتم فيه التفويض لكل وظيفة أو نشاط.

الأمور التي لا ينبغي تفويض الصلاحيات فيها :

١- حق تفويض الصلاحيات نفسه.

٢- المسؤولية النهائية لجودة العمل كماً وكيفاً.

٣- تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين.

٤- رفع التقارير عن سير العمل إلى الرؤساء.

٥- الفصل في الخلافات الداخلية بين الموظفين.

٦- البت النهائي في حالات الغياب والتأخير ومشكلات النظام.

٧- المسؤولية النهائية في الاحتفاظ بمستوى صحي منتج للمؤسسة .

الإجراءات التي يتخذها المدير قبل تفويض السلطة:

١- أن يعرف قبل تفويض السلطة قدرات وطاقات واستعدادات وميول ونفسيات وظروف معلميه، لأنه ليس من الجائز أن يقوم مدير المدرسة بتكليف معلم القيام بمهمة ما، وليس عند هذا المعلم الرغبة في العمل في هذا المجال، و إذا ما قام المدير بالتعرف على المعلم من جميع جوانب شخصيته، فإن الإنجاز يتوقع أن يكون مرتفعاً.

٢- أن يعرف المدير أنه ليس من الجائز أن يقوم بتفويض كل المهام الموكلة إليه، فهناك مستويات معينة من الأمور الحالية، وسياسات النظام وأبعاده القانونية، وتقييم أعضاء هيئة التدريس أمور لا تخضع للتفويض .

وهناك بعض المهام والأعمال التي يمكن تفويضها للمعلمين منها:

* المهام التي لا تتناسب مع مؤهلات وخبرات وقدرات المدير.
* المهام التي تستغرق الجزء الأكبر من وقت العمل الرئيسي للمدير.
* الأعمال التي تتناسب مع الإمكانات الفنية للمعلمين جماعات وأفراد.
* أعمال اللجان المختلفة الصحية ،الثقافية ، شؤون الطلاب، الرحلات ... الخ.

٣- بعد أن يتعرف مدير المدرسة علي قدرات وإمكانيات وميول ونفسيات معلميه يمكنه القيام بتوزيع الأدوار والمهام على أعضاء هيئة التدريس وهو في ذلك لا يسبب حرج لأي معلم، ولا يكلف أحد أعضاء هيئة التدريس بأي عمل لا يقوى على القيام به ، أو لا يرغب العمل فيه.

يتوجب على مدير المدرسة أن يقوم بالإشراف على جميع المهام والأعمال التي تم تفويضها للمعلمين، بمعنى أن يحتفظ مدير المدرسة بالمسؤولية النهائية لجميع ما فوض من أعمال،وأن يتحمل مسؤولية ذلك، من منطلق أن مدير المدرسة هو المسئول أمام رؤسائه الأعلى عن نتائج مؤسسته التربوية أولا وأخيراً، وان القرار النهائي للمدير وان سلطات المعلمين نابعة من سلطة المدير، بهذا فان المدير هو المسئول الأول والمسؤولية النهائية غير قابلة للتفويض.

مزايا التفويض:

أولاً: بالنسبة للمؤسسة :

١- تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرافق التي تتم فيها عملية التفويض ، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، فهو من ناحية يوفر وقتا على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها من حيث أنه يحقق سرعة

أداء العمل الإداري ، ويحقق المرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين ، ومن ناحية أخرى يحقق التفويض أفكاراً جديدة فهو يهيئ مجالا أوسع للتفكير حيث يشارك أكثر من مستوى في إنجاز العمل، فيتم بصورة جماعية، وهذا يؤدي إلى حسن النتائج.

٢- إعداد قادة المستقبل: يحقق التفويض إعداد كادر القادة في المستقبل على كل مستوى، وذلك بقصد من تفوض إليهم السلطة على التفكير الموضوعي والمقارنة ورؤية النتائج، كما أنه يسمح أيضا باختيار رؤساء المستقبل بإجراء الاختبار المناسب للوظيفة بعد تجربة عملية.

٣- توفير مناخ مناسب للعمل: تخلق عملية التفويض جواً مناسبا للعمل داخل المنظمة ، لأن العامل لم يعد يحس بعملية الانفصال بينه وبين رؤسائه، وستتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً، إذ يضع كل فرد في المنظمة حجراً في مبناها.

٤- الإنصاف والعدالة الاجتماعية: يعتبر التفويض عاملا من عوامل تحقيق العدالة الاجتماعية، إذ تصبح الصلاحيات بفضله ديموقراطية وإنسانية.

ثانياً: بالنسبة للقائد:

لا ينبغي أن يكون تفويض المسئول لغيره بسبب ما يتحمله من عبء كبير بل إن التفويض الحقيقي يجب أن يتجه إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تمكين القائد الإداري الذي يفوض من أن يقوم بدوره الحقيقي كقائد إداري، فعليه أن يخصص وقته، سواء في المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وأن يسيطر على عمله ، ويقدر قيمة المهام الموكلة له سواء مـن حيث تحديد درجة أهميتها، أو من حيث تقدير مدى السرعة المطلوبة لأدائها .

٢- تحديد إمكانية الحلول مكانه لدى غيابه: يحقق التفويض إمكانية استمرار العمل إذا ما تغيب المدير، وذلك بإمكانية الحلول مكانه بمن يفوض إليهم بالسلطة.

العوامل المساعدة التي تجعل عملية التفويض عملية فعالة:

إذا ما أراد مدير المدرسة أن يكون التفويض فعَّالاً، عليه أن يقوم بما يلي:

١- تعريف المعلم المفوض إليه السلطة بالمهام الموكلة إليه، وحدود هذه المهام بدقة ووضوح وأن يقوم بتقديم جميع المعلومات الخاصة بالعمل أو المهمة بشكل واضح ودقيق، وأن يتأكد المدير من درجة استيعاب وفهم المعلم المفوض إليه العمل من خلال نقاش المعلم في ذلك.

٢- العمل على اكتشاف قدرات العاملين معه، واختيار القادرين منهم على إنجاز الأعمـــال المطلوبة.

٣- إعطاء الثقة للمعلم المفوض إليه الصلاحيات، وعدم الإثقال عليه بالرقابة الزائدة. مع اختيار المعلم المناسب للقيام بالمهمة أو العمل.

٤- اختيار الشخص المفوض ومساعدته.

عوامل إخفاق التفويض:

١- عوامل الإخفاق التي تعود على المفوض، حيث أن هناك بعض المظاهر التي تؤدي إلى الإحجام عن التفويض ومنها :

- الخوف من الظهور بمظهر الضعف.
- الرغبة في الوصول إلى درجة الكمال وعدم تقبل الأخطاء.
- نقص كفاءة المدير في الإدارة يخشى من فشل التفويض.

- تخوف المدراء من عواقب التفويض في تأخير إنجاز الأعمال.
- انعدام الثقة بالآخرين في القيام بالعمل .
- المبالغة في الشعور بالذاتية وحب التقدير وأن ينسب لنفسه كل عمل هام.
- الخوف من ارتقاء المرؤوس بسرعة.
- عدم القدرة على استغلال الأيدي العاملة .

٣- عوامل الإخفاق التي تعود إلى المفوض إليه:

- تجاوز المفوض إليه صلاحياته المفوضة إليه.
- ضعف المرؤوسين وقلة تدريبهم وكثرة الرجوع إلى المدير لاتخاذ القرارات.
- ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية يشجع المرؤوسين على عدم قبول المسؤوليات والأعباء الجديدة.

اتخاذ القرارات

هناك أربعة أساليب يتم إتباعها في اتخاذ القرارات هي :

١ - الخبرة :

استخدم الخبرات السابقة ، على أساس أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة .

٢ - المشاهدة :

التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهه .

٣ - التجربة والخطأ .

٤ - الأسلوب العلمي .

التردد في اتخاذ القرارات

ينشأ التردد من عدة حالات:

- عدم القدرة علي تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.
- عدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل .
- عدم القدرة علي تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصاحبها تردد .
- ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
- قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً ١٠٠ % بمعني عدم وجود أية عيوب للبديل الذي وقع عليه الاختيار .

تقليل التردد في اتخاذ القرارات

لكي يقل " التردد " في اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ في الاعتبار:

- أن كل قرار يجب أن يساهم في تحقيق الأهداف .

شبكة الأوس العامة

- إن التبسيط الزائد عن الحد – بعدم إدخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية يعتبر من طبيعة المشكلة ويزيد من التردد لذلك من الضروري إعطاء أهمية للأحاسيس والانفعالات والعواطف بالإضافة إلي الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً .

ليس من الممكن إرضاء كل الناس فمعظم القرارات لا يمكن أن ترضي كل الناس فلابد في كل قرار – من أشخاص غير راضين عنه وهم يحاولون دائماً انتقاد القرار بعد إصداره ومن المهم علي متخذ القرار في هذه الحالة أن يشرح ظروف القرار ويحاول كسب تعاون الجميع .

<u>لماذا لا يتخذ المدير قرارات رشيدة ؟</u>

- العجز عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .
- العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلي اختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التي لم تدرس حل أمثل كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل أحسن لم ينتبه إليه .
- العجز عن القيام بعملية تقييم مُثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .
- إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلى هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته العضلية أو الجسمانية .
- إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم علي الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلي التركيز علي النواحي الإنسانية ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلي القيم الروحية والدينية كما نرى البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحية أخري فإذا كان متخذ القرار مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغى في اتخاذ القرارات .
- إن الفرد مقيد في اتخاذه للقرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته والتي تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي .
- إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة علي كل بديل خصوصاً أنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم.

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات:

- عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلى .
- التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل .
- الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة .
- الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً والفشل في تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل .
- تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار .
- ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الاجتماعية والأعراف والتقاليد وسوء التصرف في عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد .

- عدم إشراك صانعي القرارات المسئولين والمرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات.

الفصل الثالث

إدارة الـوقـت

يمثل الوقت أحد الموارد الهامة والنادرة في المجتمع المدرسي ، لاسيما وقت المدير باعتبـاره المسئول الأول عن تحقيق الأهداف المدرسية المنشودة باستخدام الموارد المتاحة استخداماً فعالاً ومنتجاً ، وتعتمد فاعلية مدير المدرسة في إدارة وقته على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفة أين ؟ وكيف يقضيه ؟ ومع مـن ؟ وفـي أي موضـوع ؟ ... فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت ، ويعرف أي الأشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثـر مـن غيرهم.

وينـقـسم الوقت إلى قسمين رئيسين هما :

أولاً :الوقت القابل للتحكم: وهو الوقت الذي يستطيع أن يتحكم فيه المدير ويتصرف فيه كما يشاء بملء إرادته وحريته.

ثانياً: الوقت غير القابل للتحكم: وهو الوقت الذي لا يخضع لتحكم المدير ورقابته ويصرف أحيانا في أمور وأعمال قليلة الفائدة بالنسبة للمدرسة ، كاستقبال الزائرين ومقابلة المراجعين والاتصالات الهاتفية.

العوامل التي تؤدي إلى ضياع وقت مدير المدرسة:

١. سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم ، فالإدارة السيئة تؤدي إلى ضياع وقت العديد من العاملين وخاصة وقت المدير .
٢. تضخم عدد العاملين : تؤدي زيادة عدد العاملين عن الحد المناسب إلى ضياع الوقت لأن الناس يحبون أن يجتمعوا بعضهم البعض ويتبادلون الزيارات والأحاديث ، فالعدد الزائد عن الحاجة لا يكون معطلاً للعمل فحسب بل يؤدي إلى إعاقة الآخرين عن أداء أعمالهم وإضاعة أوقاتهم وذلك بسبب زيادة فرص الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي بينهم .
٣. الزيارات والاجتماعات غير الناجحة والتردد في اتخاذ القرارات والخوف من ارتكاب الأخطاء.
٤. التفويض غير الصحيح وسوء ترتيب الأولويات أثناء العمل والمجاملات.
٥. المكالمات الهاتفية الزائدة عن الحد وقراءة الصحف والمجلات .
٦. البدء في تنفيذ مهمة قبل التفكير فيها والتخطيط لها والانتقال إلى مهمة جديدة قبل إنجاز المهمة السابقة .

وهناك عوامل أخرى تؤدي إلى ضياع وقت مدير المدرسة ومنها :

- تأخر وصوله إلى المدرسة في الصباح.
- مغادرة المدرسة قبل نهاية الدوام الرسمي .
- استعماله التليفون في أغراضه الخاصة .
- قراءة الجرائد والمجلات اليومية .
- شرب الشاي والقهوة وتناول بعض المرطبات بصورة مفرطة. .
- الجلوس في المدرسة بدون عمل.
- مقابلات المراجعين (أولياء أمور ، طلاب ...الخ).

- متابعة توصيل الأبناء إلى المدارس والبيوت .
- تأمين احتياجات ولوازم البيت.
- مجالات أخرى.

الآلية المتبعة للسيطرة على (مضيعات الوقت):

أ-**جمع البيانات** : إن فهم طبيعة مضيعات الوقت يتطلب جمع البيانات اللازمة ، فليس الاعتراف بأن الزائرين مثلاً يمثلون مشكلة بل لا بد من التعرف على عددهم والتعرف كذلك على أسباب الزيارة وظروفها .

ب- **التعرف على الأسباب المحتملة** : بعد أن يتم التعرف على مضيعات الوقت لا بد من تحديد الأسباب المحتملة لكل مضيع من هذه المضيعات فهل هو المدير نفسه ، أم البيئة أم ماذا ؟ وإذا كان المدير مسئولاً عن ضياع وقته ووقت المرءوسين فما سبب ذلك ، أهي عادات المدير أم تصرفاته وأسلوبه في الإدارة أم غير ذلك من الأمور.

ج- **وضع الحلول الممكنة** : وهذا يتطلب مناقشة كل مضيع من مضيعات الوقت على حده ووضع الحلول الممكنة له للتغلب عليه ويمكن للمدير أن يستعين بالمرؤوسين وبزملائه في العمل بابتكار بعض الحلول .

د- **اختيار أكثر الحلول جدوى** : ويتم ذلك بتقييم كل حل من الحلول الممكنة لكل مضيع من مضيعات الوقت لاختيار أفضل هذه الحلول وأكثرها فعالية.

هـ - **تنفيذ الحل المختار** : عند اختيار الحل الأفضل لا بد من وضعه موضع التنفيذ ثم تقييم هذا الحل بهدف التعرف على مدى مناسبته ومدى فعاليته في حل المشكلة فإذا تبين إن العملية مازالت قائمة فلابد من إعادة العملية بأكملها .

بعض المقترحات للسيطرة على مضيعات الوقت في المجالات التالية :

أ- الزائرون:

بينت إحدى الدراسات أن المدير يقضي مع الزائرين ثلاث ساعات ونصف في المتوسط يومياً

المقترحات للحد من هذه الزيارات :

١. الاستغناء عن الكرسي الزائد في غرفة المكتب مما يجعل الزائرين أقل رغبة في البقاء فيه ، بل إن وجود عدد من الكراسي غير المريحة في غرفة المكتب يدفع باتجاه السرعة في اتخاذ القرارات في الاجتماعات وبالتالي تقصر فترة الاجتماع .
٢. تعليق ساعة في محل بارز في غرفة المكتب بما يتيح له وللزائرين رؤيتها ، لأن ذلك تذكيراً للمدير ولهم بأن الوقت يمضي بسرعة ، إن نظرة سريعة من قبل المدير توحي للزائرين بأنه على وعي بانقضاء الوقت.
٣. الاستغناء عن أية زخرفة أو تحف أو مناظر موجودة في غرفة المكتب لأنها ربما تكون مبعثاً للتعليقات المفضية إلى ضياع الوقت.
٤. مقابلة من يرغبون المقابلة خارج المكتب لاسيما إذا لم يعلنوا عن أهداف المقابلة.
٥.عدم دخول المدير في مناقشات غير ضرورية أو نصائح شخصية أو اعتذارات أو تعليقات طويلة عند زيارة أي شخص ما.
٦. عدم قيام المدير بتحليل تصرفات وأفعال الآخرين.
٧. عدم الترحيب بمكوث الزائر فترة طويلة ومن الأفضل أن يقابل المدير بعض الزائرين وقوفاً وبالتالي فإن الزائر لن يستطيع الجلوس مادام المدير واقفاً ، وستكون حينئذ فترة مكوثه فترة قصيرة.
٨ . أن لا يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح على إطلاقها فيغلق الباب عند الحاجة إلى التركيز لأن الباب المغلق يعني عند الناس يرجى عدم الإزعاج.
٩. ألا يدع المدير الآخرين ينقلون إليه مشكلاتهم فالمسؤولية النهائية عن هذه المشكلات تبقى على من يتحملها .
١٠. أن يخصص المدير وقتاً معيناً لمقابلة الأشخاص الذين يرغبون مقابلته في وقت ساعات الدوام الرسمي.

١١. تحديد جدول للأعمال اليومية التي يرغب المدير في تنفيذها في ذلك اليوم ، لأن أكبر عدو لضياع الوقت هو عدم وجود جدول للأعمال اليومية.

١٢. اللجوء إلى (لا) المشروطة كأن يقول المدير " أنا آسف لأنني مضطر إلى أن أقول لا لطلبك " .

ب - الهاتف:

١. تكليف السكرتير أو من ينوب عنه الرد على المكالمات الهاتفية فتكلفة وقت السكرتير أو غيره أقل من تكلفة وقت المدير.

٢. الاستعانة بالسجل الزمني للمكالمات الهاتفية الذي يوضح الفترة الزمنية للمكالمات الواردة والصادرة.

٣. تخصيص وقت معين في اليوم - إن أمكن - لإجراء المكالمات الهاتفية ، فتجميع الأنشطة المتشابهة تساعد المدير على توفير الوقت.

٤. التعرف على أوقات الناس الذين يتصل بهم المدير بشكل منظم مع ضرورة تسجيل ما يحصل عليه من معلومات بجانب أرقام هواتفهم وتزويدهم بمعلومات مشابهة عن وقته.

٥. على المدير أن يدرك أن أفضل أوقات الاتصال بالآخرين هي قبيل نهائية الدوام لأن الناس عادة في مثل هذه الأوقات غير ميالين للثرثرة وإطالة الحديث.

٦. قيام المدير بتحضير ملخص للنقاط الرئيسية التي ستغطيها المكالمة الهاتفية التي سيجريها لأن ذلك يساعد على التركيز ويحول بينه وبين نسيان بعض النقاط.

٧. الامتناع والتقليل من الحديث الاجتماعي الذي لا تخلو منه مكالمة هاتفية كالحديث عن الطقس أو القضايا العامة التي لا يملك أحد منا تغييرها أو التأثير فيها.

٨. إنهاء المكالمة الهاتفية بعد أن تستوفي أبعادها الأساسية وتحقيق أهدافها وفي حالة بقي الطرف الآخر مستمراً في الحديث فليقدم المدير ملاحظة قصيرة كقوله " قبل أن نختم أود أن أقول لك " ولاشك أن مثل هذه الطريقة لبقة في الإعلان عن الرغبة في إنهاء المكالمة.

٩. أن يبادر بالاتصال الهاتفي مع شخص يعتقد أنه لن يطيل الاتصال معه.

١٠. أن يتقن المدير استخدام الهاتف سواء من حيث الأسئلة التي يمكن أن يسألوها أو من حيث الإجابة عليها.

ج - العمل الورقي:

يعتقد كثير من الباحثين أن (٩٠%) من الأوراق تبقى بالإدارة ولا تغادرها وأن خزائن الملفات تصير للقمامة غالباً ، وأن ورقة كل ثلاث دقائق تمر على المدير للقراءة أو التوقيع وأن الأوراق تزداد دائماً ولا تنقص.

المقترحات هي :

١. فرز الأوراق إلى ثلاث مجموعات : أوراق يمكن التخلص منها نهائياً وطرحها في سلة المهملات بعد قراءتها ، وأوراق يمكن أن يتخذ إجراء ما لبقائها ، وأخرى يمكن أن تحفظ مع ضرورة وضع تاريخ لإتلاف الورقة قبل حفظها مع ملاحظة أن الحفظ لا يكون إلا لغرض الرجوع إليها.

٢. مراعاة أصول القراءة ، فإذا كانت المواد أو المطبوعات التي تصل إلى مكتب المدير لا تخدم الأهداف التي خطط للوصول إليها فعليه ألاّ يقرأها وإذا كانت عكس ذلك فليركز على المهم منها ومن الأفضل أن يرجع إلى الفهرس .

٣. توزيع قراءة الأوراق الواردة على المرؤوسين وتشجيعهم على تبادل المعلومات فيما بينهم وغرس الثقة في نفوسهم

شبكة الأوس التعليمية

٤. إتباع مبدأ " استخدام الهاتف أكثر والكتابة أقل " ففي استخدام الهاتف توفير للوقت بالإضافة إلى أنه قد يمهد إلى تحرير الرسالة.

د - الاجتماعات:

الاجتماعات على دربين : فإما اجتماعات يدعو لها المدير وإما اجتماعات يُدعى لها المدير ، ومهما كان نوع الاجتماع فإنه يمر بمراحل : الإعداد والتنفيذ والتقييم والمتابعة الأمر الذي يجعل أية محاولة للتخلص من" مضيعات الوقت " أو التخفيف من حدتها رهناً بالنظر إليها من زاوية نوع الاجتماع.

المقترحات هي :

١. التحضير للاجتماعات بصورة جيدة.
٢. إمداد المشاركين بمواد الاجتماع والمعلومات الضرورية له ، من منطلق الحرص على وقت المشاركين .
٣. إعداد جدول الأعمال وتوزيعه على المشاركين قبل عقد الاجتماع بوقت كافي لما يحققه ذلك من مساعدة المشاركين
٤. مقاومة أية " مقاطعات " أو محاولات للخروج عن موضوع الاجتماع ، فهناك أفراد يفضلون الحديث عن كل شيء عدا الموضوع المطروح.
٥. التقيد بوقت الاجتماع فالبدء والانتهاء لابُدّ أن يكون وفق مواعيد محددة.
٦. اختيار المشاركين بعناية والاكتفاء بدعوة من هو ضروري منهم للمشاركة والحرص على راحتهم الزائدة أثناء الاجتماع ، فالبطء في الوصول إلى الأهداف الحقيقية للاجتماع قد يكون أسبابه الجلوس على كراسي مريحة .
٧. تحليل وتقييم نتائج الاجتماعات بقصد تطوير الاجتماعات المستقبلية .
٨. الإفادة القصوى من عقد الاجتماعات ، فالاجتماعات غير الفعالة مضيعة للوقت كما أن الافتراض أن جميع المشاركين في الاجتماع لديهم رغبة حقيقية في تحقيق أهداف الاجتماع افتراض غير صحيح على الإطلاق.

الأدلة على الوقت وأهميته:

١ - قال تعالى (إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً).
٢ - قال المصطفى صلى الله عليه وسلم : اغتنم خمساً قبل خمس : شبابك قبل هرمك ، وصحتك قبل سقمك ، وغناك قبل فقرك ، وفراغك قبل شغلك ، وحياتك قبل موتك.
٣ - من التراث قال أبو بكر الصديق رضي الله تعالى عنه : اعلم أن لله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل ، وعملاً بالليل لا يقبله بالنهار . وقال عمر بن عبد العزيز : إن الليل والنهار يعملان فيك فأعمل فيهما . وقال الحسن البصري : يا ابن آدم إنما أنت أيام مجموعة كلما ذهب يوم ذهب بعضك.
٤ - وقال أبو العلاء المعري : ثلاثة ليس لها إياب : الوقت والجمال والشباب ، وقال الحسن البنا: " الوقت هو الحياة فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة . "

وقال الشاعر :

الوقت أنفس ما عنيت بحفظه وأراه أسهل ما عليك يضيع

يعتبر وقت مدير المدرسة هام جداً وأمانة عظيمة ملقاه على عاتقه ، قال تعالى : ((إن عرضنا الأمانة على السماوات والأرض فأبين أن يحملنها وأشفقنا منها فحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً)) ، وقال صلى الله عليه وسلم : (ما من

شبكة الأوس التعليمية

راع يسترعيه الله رعية فيموت حين يموت وهو لها غاش إلا حرَّم الله عليه الجنة) ، ومدير المدرسة مسئول عن تنفيذ السياسة التعليمية للدولة ، حيث إن السياسة التعليمية في أي دولة يتم إعدادها من أعلى هرم في الدولة ويتم تنفيذها في الميدان التربوي بواسطة المعلمين وبإشراف مباشر من مدير المدرسة ، وهم مسئولين عن تنشئة هذه الأجيال تنشئة صالحة ، حيث إن هذه الأجيال هم مستقبل الأمة الإسلامية وركيزتها الأساسية وعليهم الاعتماد بعد الله عز وجل ، وعليهم تعقد الأمة الإسلامية آمالها وتطلعاتها.

فإذا فرط مدير المدرسة وضيع وقته في غير ما كلف به حس المعلمون بضعف الرقابة من قبل إدارة المدرسة وتهاونوا في جميع ما أُسند إليهم من أعمال

السجلات المدرسية (أهميتها و أنواعها)

أهمية السجلات المدرسية :

- المساهمة في تحسين خدمات المدرسة التعليمية والتربوية .
- حفظ المعلومات و البيانات وتيسير الحصول عليها .

أنـواع السجلات المدرسية :

أولاً: السجلات الرسمية:

* **السجلات المنظمة لأعمال الطلاب :**

١ - سجل قيد الطلاب .

٢ - سجلات حضور وغياب وتأخر الطلاب .

٣ - سجل خروج الطالب من المدرسة .

٤ - سجل تسليم الشهادات .

٥ - سجل نتائج الاختبارات .

٦ - سجل أعمال السنة .

* **السجلات المنظمة لأعمال المعلمين والموظفين :**

١ - سجل حضور وانصراف الموظفين .

٢ - سجل أحوال الموظفين .

٣ - سجل زيارات المشرفين التربويين .

٤ - سجل الاجتماعات المدرسية .

٥ - سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه .

٦ - سجل متابعة مدير المدرسة للأعمال التحريرية والواجبات المنزلية .

٧ - سجل ملحوظات مدير المدرسة لدفاتر التحضير .

* **السجلات المنظمة للأعمال الإدارية :**

١ - سجل الوارد .

٢ - سجل الصادر .

٣ - سجل توزيع المعاملات .

شبكة الأوس التعليمية

٤- سجل المعلومات الإحصائية .

٥- سجل زيارة الطبيب .

٦- بطاقة عهدة المدرسة .

* **السجلات المنظمة لأعمال المكتبة :**

١- بطاقة عهدة المكتبة .

٢- السجل المصنف للمكتبة .

٣- سجل الدوريات .

٤- إحصاء النشاط المكتبي .

٥- الاستعارة .

٦- المترددين .

* **السجلات المنظمة لأعمال المرشد التربوي:**

١- سجل المرشد التربوي.

٢- استمارة بحث حالة .

٣- سجل المعلومات الشامل للطالب .

* **السجلات المنظمة لأعمال المختبر المدرسي :**

١- بطاقة العهدة .

٢- كراس التحضير اليومي .

٣- سجل الاستهلاك اليومي .

* **السجلات المنظمة للأنشطة المدرسية :**

١- سجل رائد النشاط .

٢- سجل جماعة الفصل .

٣- سجل جماعة أسرة النشاط .

ثانياً : السجلات التنظيمية :

* **السجلات المنظمة لأعمال الطلاب :**

١- سجل تسليم ملفات الطلاب .

٢- سجل الطلاب المنقطعين عن الدراسة .

٣- سجل مخالفات الطلاب .

٤- سجل زيارات أولياء الأمور .

٥- سجل استدعاء أولياء الأمور .

* **السجلات المنظمة للأعمال الخاصة بالشئون الإدارية :**

شبكة الأوس التعليمية

١ - سجل تلخيص التعاليم الهامة .

٢ - سجل التعاليم الداخلية.

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات المدرسية :

١ : **السجلات الرسمية** :

هي السجلات التي صدر بها تعميم أو خطاب أو قواعد أو لوائح من الجهات المختصة ، أو التي توزع عن طريق إدارة التربية والتعليم ، ويُلزم مدير المدرسة بتوفيرها في المدرسة .

٢ : **السجلات التنظيمية** :

هي السجلات غير الرسمية التي يرى مدير المدرسة أو مساعديه أو المشرف التربوي أنها ضرورية لتنظيم العمل التربوي والتعليمي في المدرسة وتسهيله .

وتتضمن مهام مدير المدرسة تجاه كلا النوعين من السجلات المدرسية التالي :

١. اختيار الورق الأبيض والمقاوم لعوامل التلف عند إعداد السجل المدرسي .
٢. تجليد السجل المدرسي تجليداً فاخراً لحفظه فترة زمنية أطول .
٣. ترقيم كل صفحة من صفحات السجل المدرسي .
٤. تدوين : [اسم السجل المدرسي / تاريخ بداية العمل فيه] على غلاف السجل الخارجي .
٥. الحرص على أن يكون السجل المدرسي صغير الحجم ... بحيث يُمكن حمله ونقله وحفظه واستخدامه بسهولة .
٦. بالنسبة للسجلات المدرسية ذات العلاقة بالطلاب يُفترض توحيد رقم الطالب في الحاسب الآلي وتلك السجلات.
٧. التدوين في السجل المدرسي بخط جميل واضح مقروء .
٨. استخدام الحبر السائل الأزرق عند التدوين في السجلات المدرسية .
٩. الاحتفاظ بالسجلات المدرسية في مكان آمن .
١٠. التعديل الفوري في السجلات الرسمية لتطابق وثائق الطلاب المعدلة أو التي صدرت تعليمات رسمية بتعديلها .
١١. استلام وتسليم السجلات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة .
١٢. الالتزام بنماذج السجلات المدرسية ، وعدم التعديل فيها إلا وفق ما يرد من الجهات المختصة.

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه الملفات المدرسية :

١. تخصيص ملفات كبيرة لحفظ الأوراق الخاصة بالمدرسة .
٢. تخصيص ملفات ملائمة لحفظ الأوراق الخاصة بالطلاب أو العاملين في المدرسة .
٣. وضع على غلاف الملف الأول الداخلي فهرساً بمحتويات الملف بعد ترقيم المحتويات .
٤. تخصيص ملف للأوراق والخطابات والتعاميم ذات الفترة الزمنية المحددة .
٥. الاحتفاظ بالملفات المدرسية في مكان آمن .
٦. استلام وتسليم الملفات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة .

وأخيراً : فإن من أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات والملفات المدرسية يتمثل في تعيين أسماء المسئولين في المدرسة التعامل معها خلال العام الدراسي ، وتوثيق ذلك في أنموذج مدرسي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة .

الاجتماعات

الاستراتيجيات التي يستخدمها مدير المدرسة في إدارة الاجتماعات:

للاجتماعات المدرسية التي يعقدها مدير المدرسة مع المعلمين وأعضاء الإدارة دور مهم لأنها من الوسائل الأساسية والضرورية للإشراف الإداري لأن المدير لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يستغني عن هذه الاجتماعات لأثرها الفعال في التنظيم والتوجيه والتحسين للعمل المدرسي ، حيث تتاح الفرصة للتفكير المشترك وتبادل الأفكار ووضع الخطط والبرامج ، حيث يدلي فيها ذوو المعرفة بالآراء والأفكار المثمرة ، وفيها تتاح الفرصة لتعرف المعلمين على أحوال المدرسة وما يجري فيها.

- **ولذا هناك استراتيجيات ينبغي مراعاتها من قبل المدير عند إدارة الاجتماعات من أهمها ما يلي :**

- أول ما ينبغي مراعاته عند عقد الاجتماعات أن يتناول الموضوعات التي تهم المعلمين والعاملين في المدرسة.
- أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع يشترك في وضعه كل المعلمين ، ويتم ترتيب الموضوعات حسب أولويتها ويكون ذلك عن طريق استبيان معد من قبل المدير يتم توزيعه من قبل المدير على كافة المعلمين والعاملين الذين يهمهم الاجتماع .
- من الضروري أن يكون جدول الأعمال مرناً بحيث يسمح بدراسة موضوع لم يتضمنه جدول الأعمال ويوضع هذا تحت مسمى (ما يستجد من أعمال).
- يجب ضبط الوقت المخصص للاجتماع وتخصيص وقت معين لكل بند .
- قد تستدعي الحاجة عند مناقشة موضوع معين إلى مزيد من الدراسة فيمكن تكليف لجنة بدراسته وعرض النتيجة في اجتماع لاحق .

لابد أن تراعى في جدول الأعمال النقاط التالية :

- أن يعد بوقت كافٍ بحيث يمكن البدء في إعداده بنهاية الاجتماع الذي يسبقه ، لأنه قد يكون هناك موضوعات مُرحلة من الاجتماع السابق ، ينبغي دراستها في الاجتماع الذي بعده مباشرة .
- أن ترتب هذه الموضوعات في جدول الأعمال في إطار منطقي معقول حسب الأولوية .
- لابد أن تكون الموضوعات المطروحة يمكن مناقشتها في جدول الاجتماع ، ويسمح وقت الاجتماع بذلك .
- لابد أن يطبع جدول الأعمال ويوزع على الجميع قبل الاجتماع بوقت كافٍ .

لابد أن يشتمل جدول الاجتماع على العناصر التالية :

- كلمة ترحيبية بالجميع وخاصة الجدد منهم .
- التصديق على محضر الاجتماع السابق .

- الموضوعات المؤجلة من الاجتماعات السابقة .
- الموضوعات الجديدة المطروحة ، وهذه يمكن أن تصنف حسب موضوعاتها :
  (تدريس ، موظفون ، تلاميذ ، نشاط ، مشكلات .. إلخ)
- ما يستجد من أعمال وموضوعات خلال الاجتماع .
- إنهاء الاجتماع بشكر الحاضرين وحثهم على البذل والجهد في سبيل المصلحة العامة .

وهناك أمور هامة نشير إليها فيما يلي :

أولا : قبل الاجتماع - لابد أن يتم التنسيق مع الجميع في اختيار وقت الاجتماع المناسب الذي يلائم الجميع ولا يتعارض معهم ، وغالباً ما يكون في آخر اليوم الدراسي ، أي في الحصتين الأخيرتين مثلاً .

- لابد من تهيئة مكان الاجتماع بعناية وتجهيز ما يناسب الاجتماع سواء كان ذلك من إذاعة أو قرطاسيات أو مشروبات ساخنة أو باردة .
- لابد أن يكون مكان الاجتماع في مكان واسع يسمح للمدير من رؤية المجتمعين بوضوح

ثانياً: أثناء الاجتماع

- لابد للمدير عند إدارة الاجتماع أن يخلق جواً مرناً خالياً من التكلف ، وأن يسود الاجتماع جو صحي قوامه الألفة والاحترام المتبادل .
- لابد من سماع جميع وجهات النظر ، وتقبل النقد بصدر رحب .
- لابد من توضيح الغرض من الاجتماع والتأكيد عليه لجميع الحاضرين .
- لابد من أن يتيح الفرصة لكل من يريد أن يسأل أو يعرض وجهة نظره .
- على المدير أن يوضح الأسئلة التي تلقى من الحضور إذا كانت غامضة أو غير واضحة .
- على المدير أن يربط بين جوانب الموضوع المطروح وأن يلخص المناقشة من وقت لآخر .
- على المدير أن يركز على ألا يخرج الأعضاء عن موضوع المناقشة ، وأن يوجههم بحيث يصل الاجتماع في نهايته إلى قرارات محددة وواضحة .
- على المدير أن يلم بكل ما يتعلق بالموضوعات المطروحة ومراجعة التعاميم والنشرات الخاصة بذلك إن وجدت ، حتى لا يتم إقرار شيء مخالف للنظام .
- قد يكون من بين المجتمعين معلمين جدد لم يألفوا جو الاجتماعات ، أو معلمون يخجلون، أو مستمعون فقط ، فيجب على مدير المدرسة إشراكهم بطريقة لبقة بدون إحراج لهم أو إلحاح ، وقد يكون هناك معلمون على النقيض من ذلك مسرفون بالكلام محتكرون له ، فعليه أن يقاطع هؤلاء بطريقة لا تؤلمهم وينقل النقاش للآخرين .
- على المدير أن يكون حذراً وأن ينادي كل معلم باسمه أو كنيته التي يحب ، وأن يعقب على حديثه باختصار مع مراعاة المجاملة في التعليق .

ثالثاً: بعد انتهاء الاجتماع

- في نهاية الاجتماع يجب الاحتفاظ بمحضر الاجتماع يسجل فيه تاريخ الاجتماع ومكانه وأسماء المشتركين فيه ، وينبغي أن يسجل فيه كل ما يدور في الاجتماع بطريقة سليمة ومنظمة مع تلافي التكرار وضياع الوقت ، وينبغي أن ينسب كل رأي لقائله .
- محضر الاجتماع ينبغي إطلاع الجميع عليه.

إعداد التقارير

تمر عملية إعداد وكتابة التقارير بأربعة مراحل أساسية هي :

١. مرحلة الإعداد

٢. مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي .

٣. مرحلة الكتابة .

٤. مرحلة المراجعة .

أولاً: مرحلة الإعداد:

قبل الدخول في الأنشطة التفصيلية لإعداد التقرير يجب علي الكاتب أن يعرف ويحدد ما يلي :

١. **الإطار العام للتقرير :**

ويشمل تحديد الموضوع بوضوح وتحديد المجالات التي يغطيها التقرير ويجب علي الكاتب أن يتأكد من موافقة الإدارة أو الجهة التي سيرفع لها التقرير علي ذلك التحديد بحيث يضمن أن لا تكون متوقعة لشيء آخر غير الذي يجري إعداده ويجب عند تحديد المجال الإشارة بوضوح إلي ما يدخل ضمن التقرير وما لا يدخل .

٢. **الهدف من إعداد التقرير :**

ويجب أن يكون واضحاً ومحدداً في جملة واحدة .

مثال: الهدف من إعداد هذا التقرير هو تقديم توصيات بشأن أسلوب العمل في المرحلة القادمة لمواجهة التوسعات المحتملة في نشاط المؤسسة ، ويجب أن يقابل هذا الهدف اهتماماً مشتركاً لكل قارئ ، والكاتب يوحي بأنه يخدم أغراض كل منهم .

٣. **من هو قارئ التقرير:**

وماذا يحتاج أن يعرف بحكم وظيفته وماذا يعرف مثلاً عن موضوع التقرير وما هي المصطلحات أو أسلوب الكتابة الذي يناسبه وماذا يفعل التقرير أو ما هي الإجراءات التي ستتخذ بناءً عليه ؟

٤. **معلومات التقرير :**

هل هي كاملة وصحيحة ومرتبطة تماماً بالموضوع وتساعد علي تحقيق الهدف من إعداده وهل تقع كلها تحت سيطرة كاتب التقرير ويمكنه البدء في الكتابة ؟.

ثانياً: مرحلة التنظيم والبناء الهيكلي:

ويحتوي التقرير علي مجموعة من العناوين الشائعة مثال :

- قائمة المحتويات .
- الاختصارات .
- مقدمة .

- الملخص التنفيذي .
- النتائج .
- التوصيات .
- الملحقات .

كل هذه العناوين قد لا تكون في تقرير واحد .

ثالثاً: مرحلة الكتابة :

علي الرغم من أهمية مرحلتي الإعداد والبناء الهيكلي للتقرير إلا أنهما غير كافيتين لضمان إنتاج تقرير جيد من المحاولة الأولي وعادة ما يتطلب الأمر من كاتب التقرير كتابة المسودة وتسهيلاً علي الكاتب فإنه ينصح بعدم إعطاء اهتمام كبير في هذا الوقت بقواعد اللغة أو أسلوب الكتابة حيث أنه من المرجح أن تخضع هذه المسودة لتعديلات كثيرة

ويجب أن يراعي كاتب التقرير في مرحلة الكتابة ما يلي :

- أن يكون التقرير واضحاً وملخصاً كاملاً ودقيقاً .
- أن تكون الفقرات قصيرة ويتضمن كل منها موضوعاً واحداً .
- أن يكون الانتقال من فقرة لأخرى بسلاسة .
- اختيار الأسلوب المناسب للقارئ .
- استخدام وسائل الإيضاح المناسبة للمعلومات التي تعرض .

رابعاً : مرحلة المراجعة :

هناك الكثير من القراء الذين يحكمون علي التقرير ليس فقط لمحتوياته ولكن أيضاً لمظهره وأحياناً ما تؤثره بعض الأخطاء الهجائية البسيطة أو طريقة العرض علي قرار قبول أو رفض التوصيات في التقرير .

استخدام وسائل الإيضاح في التقارير والعروض الشفهية :

تضفي وسائل الإيضاح علي التقرير والعروض الشفهية رونقاً وشكلاً جيداً كما تساعد علي إبراز الأفكار الرئيسية أو نتائج الدراسة في شكل مختصر إلا أنه يجب عدم المبالغة فيها واختيار النوع المناسب منها حسب طبيعة البيانات المطلوب عرضها ، كما يجب الإشارة إليها في صلب التقرير وإعطاء كل منها عنواناً واضحاً معبراً عن محتوياتها ، وأن تراعي الدقة في بياناتها وأرقامها وأكثر وسائل الإيضاح استخداماً هي :

- الجدول .
- المنحنى البياني .
- الأعمدة .
- الدائرة البيانية .

مواصفات التقرير الجيد :

هناك بعض المواصفات التي يجب أن تتوافر في التقرير حتى يمكن اعتباره تقريراً جيداً كما أنها تستخدم أيضاً كمعايير للحكم علي جودة وكفاءة ومهارة معد التقرير وتتلخص هذه المواصفات فيما يلي :

١. **البعد الزمني:**

ويقصد به العلاقة بين الفترة التي يغطيها التقرير ووقت عرض التقرير فكلما قرب وقت العرض من نهاية فترة التغطية كلما اعتبر التقرير أكثر جودة نظراً لارتقاء فائدته وإمكانية الانتفاع به .

إن التقرير الذي يتحدث عن أحداث أو انجازات يوم واحد يجب أن يعرض في الساعة الأولي من صباح اليوم التالي والتقارير الأسبوعية يجب أن تعرض في نهاية اليوم الثاني من الأسبوع التالي أما التقارير الشهرية فيجب أن تعرض في الأسبوع الأول من الشهر التالي..... وهكذا.

٢. **الشمولية والارتباط بالموضوع**:

ويقصد بالشمولية أن يغطي التقرير كافة جوانب الموضوع ويجيب علي كل التساؤلات المحتملة للقارئ وذلك توفيرا لوقت القارئ ووقت معد التقرير ، فالتقرير غير الشامل يتبعه اتصالات شفهية أو كتابية لاستكمال الصورة وتغطية كافة الجوانب.

٣.**الدقة وصحة البيانات** :

تعتبر دقة وصحة البيانات التي يتضمنها التقرير عاملاً أساسياً في الحكم علي مدي جودته ويتطلب ذلك من كاتب التقرير التأكد من المعلومات التي يعرضها والإشارة أحياناً إلي مصدرها وبذلك يكسب ثقة القارئ ويوفر له إمكانية الاعتماد علي التقرير في اتخاذ قرارات معينة.

٤. **مناسبة الحجم**:

بحيث لا يكون أصغر أو أكبر من اللازم ويتوقف حجم التقرير علي عدة عوامل منها:

- الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير .
- المستوي الإداري الذي يرفع له .
- الموضوع الذي يتحدث عنه التقرير.
- شعور كاتب التقرير مدي الحاجة إلي الإسهاب أو الاختصار .

وهناك اعتقاد خاطئ يسود بين البعض أنه كلما كان التقرير كبيراً وزادت عدد صفحاته كلما يعطي ذلك إحساسا بالأهمية ويعكس الجهد المبذول في إعداده.

والعبرة هنا بالفائدة التي يحصل عليها القارئ ومدي إشباع التقرير لحاجته من المعلومات بغض النظر عن عدد صفحاته .

٥- **القدرة علي الإقناع**:

كلما كان التقرير قادراً علي إقناع القارئ بوجهة نظر أو توصيات كاتبه كلما زادت درجة جودته ويساعد علي ذلك كفاءة الكاتب وقدرته علي التحليل والاستنتاج وعرض الأفكار ولا شك أن لغة الأرقام هي دائماً الأقدر علي الإقناع فلا يكفي الإشارة إلى ارتفاع عدد المشاركين في الأنشطة كنتيجة لتحسن مستوي الخدمة وإنما يجب أن يدعم ذلك بجدول يوضح عدد المشاركين خلال الخمس سنوات السابقة مثلاً ومعدلات الزيادة السنوية .

٦. **أسلوب العرض**:

يعتبر أسلوب العرض عاملاً هاماً في الحكم علي جودة التقرير حيث يساعد بشكل مباشر في تسهيل مهمة قارئ التقرير والاستفادة منه ، فلا شك أن التتابع المنطقي للأفكار والتكوين الهيكلي للتقرير بوجود عناوين رئيسية و فرعية وطريقة ثابتة للترقيم واستخدام وسائل إيضاح مناسبة كل ذلك يعتبر عوامل مساعدة لرفع كفاءة التقرير .

محتويات التقرير:

- المقدمة : المشروع والغرض من التقرير .
- الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير .

- الأعمال التي تم إنجازها .
- الأعمال التي لم يتم انجازها .
- العوائق .
- أهم المقترحات والتوصيات لمواجهة العوائق .
- الأعمال المخططة المستقبلية للفترة القادمة .

اسم وتوقيع معد التقرير .

الفصل الرابع

علاقة المدرسة المبدعة بالمجتمع المحلي وسبل تنميتها وتطويرها

من العوامل الإيجابية في تدعيم العلاقة بين المدرسة والآباء أن تناقش معهم تفوق أبناءهم وليس التطرق فقط إلى المشكلات التحصيلية التي يعاني منها بعض الأبناء .

شهد العالم خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي تحولات وتغييرات جذرية وسريعة طالت شتي مناحي العلم والمعرفة واتسمت بالتدفق المتلاحق، وكان لهذه الطفرة المعلوماتية تداعياتها المختلفة على كافة النظم الاقتصادية والاجتماعية في العالم .

وقد أدي هذا إلى إحداث تغير متسارع في النظم والمعايير والمؤسسات الاجتماعية المختلفة وكان لوسائل الإعلام الدور الكبير في تبني هذه التغييرات وتحقيق الانفتاح الإعلامي والحضاري العالمي وما تطلبه ذلك من إعادة النظر في آليات إدارة الاقتصاد على المستوى الوطني والعالمي واستلزم ذلك كفايات علمية وتقنية متعددة فرضت على التعليم كعنصر من عناصر النظام الاجتماعي أن يسعى من خلال سياساته وبرامجه إلى تبنيها تحقيقا لمتطلبات السوق العالمي وكان على المؤسسات التربوية أن تضع استراتيجيات مختلفة ومتجددة للوصول إلى ذلك من خلال التركيز على سبيل المثال وليس الحصر على الجوانب التالية:

- الابتعاد عن التلقين والتركيز علي تعليم كيفية التعلم.
- الاستفادة من المؤسسات المجتمعية والعمل علي إشراكها في تحقيق الأهداف.

واتجهت تبعا لذلك معظم الدول إلي إعادة النظر في أنظمتها التربوية ووضع خطط عاجلة للإصلاح التربوي خاصة وان التعليم قضية مجتمعية لابد أن يشارك فيها جميع الأطراف (الأسرة والمدرسة والهيئات الخاصة و السياسيون والمثقفون وغيرهم).

وفي هذا الإطار أصبح العبء علي المدرسة كمؤسسة اجتماعية أكبر لكي تتسم بالفاعلية وأن تكون ذات رؤية واضحة ومرنة تتطلب القيام بأدوار جديدة تنحى عن التقليدية المتمثلة في تعليم الأبناء العلوم والمعارف فقط و بشكل منفرد ولتحقيق ذلك تضمنت برامج التطوير التربوي أبعاداً جديدةً كان من أهمها إعطاء دور أكبر لأولياء الأمور للمساهمة في دعم العملية التعليمية من خلال المساندة والمتابعة المستمرة للتحصيل العلمي لأبنائهم وكذلك دعم دور المدرسة في المجتمع المحلي، فالمدرسة لا تستطيع تطوير عملها وتحقيق أهدافها والمضي قدماً في هذا الطريق دون عمل مخطط

وجهد منظم ومشترك مع أولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي .

إن العمل علي تعزيز هذا الدور وتقويته يتطلب الوقوف على الأهداف المتوخاة من هذه المشاركة والتي نوضحها فيما يلي:

•**<u>الهدف الأول</u>** : تحسين الأداء الدراسي للأبناء فالعديد من الدراسات والبحوث التربوية تؤكد علي وجود علاقة إيجابية بين مشاركة أولياء الأمور ومستويات تحصيل الطلبة وسلوكياتهم واتجاهاتهم.

• **<u>الهدف الثاني</u>**: يتمثل في أن مشاركة أولياء الأمور تعمل على زيادة دعم المجتمع للعملية التربوية التعليمية ، حيث يسعي أولياء الأمور عن رضا وقناعة وتأييد تام إلى مساندة خطط إصلاح التعليم وتطويره وذلك من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي كلما أمكن ذلك.

ولدعم هذه المشاركة كان علي المدرسة والمعلمين أن يقفوا على الأمور التي تهم أولياء الأمور فيما يتعلق بتعليم أبنائهم.

وإذا أريد لمشاركة أولياء الأمور أن تنجح فإن على المعلمين أن :

• يفهموا أهداف مشاركة أولياء الأمور وأسبابها .

• يتعلموا مهارات الاتصال الفردي والجماعي لاستخدامها مع أولياء الأمور الموجودين في بيئات ثقافية متباينة.
• يكتسبوا مهارات معينة في مجالات كتابة النشرات الدراسية التي سيقرأها أولياء الأمور، وفي تفسير الأهداف والمناهج التربوية حتى يفهمها الآباء، وتحديد الطرق التي يساعد بها الآباء أبناءهم ومدرسيهم ومدرستهم ، و تنظيم وتيسير اجتماعات الآباء التي تشركهم وتخولهم بعض المسئوليات .

ويرى الباحثون أن هناك عدة أساليب يمكن أن تتبعها المدرسة لتسهم في تحقيق المشاركة الإيجابية والفعالة بين الآباء والمعلمين:

<u>أولاً</u>: أن تتسم برامج المدرسة بتقديم سلسلة من الأنشطة الترحيبية والدعوة المستمرة للآباء للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية المختلفة التي يمكن الاستفادة من خلالها من خبراتهم المتعددة ووظائفهم التي يمارسونها، مثال المناسبات الدينية والوطنية والاجتماعية المختلفة .
<u>ثانياً</u>: التنمية المستمرة للعلاقة بين المعلم وأولياء الأمور من خلال إتباع نظام اتصال يعتمد على توجيه رسائل متعددة تبرز قدرة المعلم وخبرته في معالجة المشاكل الطلابية السلوكية .
<u>ثالثاً</u>: إبراز الخبرة التربوية الواضحة التي تساعد أولياء الأمور على فهم الحقائق النفسية والاجتماعية لأبنائهم، فعلى سبيل المثال يجب التوضيح للآباء والأمهات أن الأبناء في سن المراهقة يواجهون تحديات أكاديمية وخاصة عند الانتقال من مرحلة دراسية إلى أخرى، حيث يظهر المزيد من المتطلبات الأكاديمية مثل الواجبات،و البحوث وغيرها. بالإضافة إلى ما يواجه الطلبة في هذه المرحلة من أمور ترتبط بخصائص نفسية وسلوكية معينة مثل التمرد، والقابلية للعنف وتأثير علاقتهم بالأصدقاء، والرفقاء على شخصياتهم، لهذا فإن توضيح هذه الأمور للآباء من أساسيات عمل المعلم الذي يجب أن يراعي في اتصاله مع الآباء ليس للشكوى من انخفاض مستوى أداء الأبناء فقط، ولكن إتباع منهج

شبكة الأوس التعليمية

الاتصال الدوري المستمر من خلال الاتصال الهاتفي، وإرسال تقارير التقدم الأكاديمي حتى يمكن توجيه الآباء إلى بذل المزيد من الجهد للتعاون مع المدرسة في حل تلك الصعوبات المتوقعة.

رابعاً: تتميز العلاقة بين المدرسة وأولياء الأمور بالفاعلية المستمرة عندما تركز على إظهار الجانب الإيجابي لأداء الأبناء، ولا يتم استدعاء أولياء الأمور فقط عندما تصادف الطالب مشكلة سلوكية معينة أو إبداء ملاحظات على مستواه الأكاديمي ، وهنا تظهر أهمية تخطيط المدرسة لتنمية العلاقة وتفعيلها بحد ذاتها ولكافة الأهداف .

خامساً: لابد أن تتسم تقديرات المعلم للأداء الأكاديمي و السلوكي لطلبته بالدقة المتناهية، وأن تشتمل إيضاحاته للآباء عن مقدار الجهد الذي يبذله الطالب وسلوكياته في الصف ومدى تحمله المسؤولية والقدرة على المشاركة في الأنشطة الصفية وغيرها لتتاح لأولياء الأمور الفرصة للتعرف على إمكانيات المعلم والثقة في أدائه مما يخلق شعوراً بالارتياح لدى الآباء، وبالتالي التوجه بإيجابية للتعاون مع المعلم حول تعليم أبنائهم.

الأساليب السابقة لا شك أنها ستحقق الهدف المنشود من إشراك أولياء الأمور في العملية التربوية، وهي تحسين المستوى التحصيلي للأبناء الذي تسعى إليه المدرسة والمجتمع بأكمله. إن كل ما ذكر في حاجة إلى إبداع وإضافة من المعلم يقوم بها كي يبلور ما تم ذكره من نقاط، وغالباً فالتجارب الشخصية المبدعة من المعلم تحقق الكثير، في طريق دعم العلاقة بين الآباء والمعلم.

أهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع

إن الرسالة أو الخدمة التي تؤديها المدرسة نحو المجتمع عظيمة فهي تساهم في بناء الأسرة وكذا المجتمع كما أن دورها يظهر جلياً في تصحيح السلوكيات الخاطئة وتسهم كذلك في بناء المعتقدات الصحيحة في نفوس الطلاب كما تسهم بشكل فاعل في تربية الناشئة ليكونوا مواطنين صالحين . كما تهدف المدرسة إلى تحقيق غاية التعليم وهي (فهم الإسلام فهماً صحيحاً متكاملاً وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة وتطوير المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وتهيئة الفرد ليكون عضواً نافعاً في بناء مجتمعه) .

وتعتبر المدرسة مركز إشعاع ثقافي وروحي ينير للمجتمع طريقه القويم ومصدر توجيه للبيئة المحيطة التي تقع فيه . ويجب على المنتمين إلى المدرسة التحلي بالقدوة الصالحة في القول والعمل ويجب أيضاً أن يسود التعاون الكامل بينهم أولاً وأولياء أمور الطلاب ثانياً ليحصل التفاعل بين المدرسة والبيئة ومن وجهة نظري أهم مظاهر هذا التفاعل تكوين مجالس الآباء بالمدرسة إذ يعتبر ذلك مشاركة فعلية من الآباء في رسم الاتجاهات السليمة لأبنائهم في النواحي الفكرية والاجتماعية والدينية والأخلاقية وتبادل وجهات النظر فيما يتعلق بالتلميذ داخل المدرسة وخارجها .

ويجب التأكيد على المدرسة بانتهاز أي فرصة لإقامة الحفلات وعرض ما اكتسبه الطلاب من مهارات في جميع الجوانب سواء العلمية أو الثقافية أو في مجال الرسم والأشغال التي تؤخذ من البيئة ، وهذا لكي يطلع أولياء أمور الطلاب على قدرات أبنائهم ومواهبهم المتنوعة .

كما يجب على المدرسة البحث عن كل ما هو جديد وخاصة ونحن على أعتاب الألفية الثالثة والتي تشهد تطوراً تكنولوجياً مطرداً ومذهلاً وثورة معلوماتية هائلة إذ أصبح العالم قرية صغيرة أو مايسمى بالعولمة.

وذلك للاستفادة وتزويد الأبناء الطلاب بكل ما يخدم بشكل فعلي العملية التعليمية والتربوية . ولعل أهم ما يحقق للمدرسة ذلك هو الاستفادة من برامج الحاسب الآلي واللغة الإنجليزية . وأيضاً البحث عن كل جديد فيما يخص الوسائل التعليمية المعينة والتي تخدم الهدف المنشود .

العلاقات الإنسانية داخل المدرسة

<u>*أهداف العلاقات الإنسانية:</u>

١- إقامة علاقات جيدة داخل المدرسة وخارجها .

٢- خلق الجو النفسي والاجتماعي المناسب داخل المدرسة.

٣- زيادة ورفع الوعي العام للمعلمين والطلاب وتبصيرهم بمشاكل المدرسة والعمل جماعياً على حلها.

٤- زيادة تحصيل كفاءة المعلمين وتحصيل الطلاب .

٥- الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين المعلمين وتوفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .

٦- تدعيم وإيجاد روح الود والتفاهم بين المعلمين بعضهم ببعض .

٧- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المدرسة والمعلمين فيها لتحقيق نتائج إيجابية .

<u>الأسس الرئيسية للعلاقات الإنسانية في المدرسة :</u>

١- التعاون الجماعي بتوحيد الجهود والشعور بالمسؤولية ووضوح الهدف.

٢- معاملة المعلمين كأفراد .

٣- خلق جو ودي في العمل بالمدرسة .

٤- جعل المعلمين والعاملين والطلاب على دراية بما يحدث بالمدرسة .

٥- مساعدة المعلمين والعاملين على تنمية مواهبهم وكفاءاتهم .

٦- اشتراك المعلمين والطلاب والعاملين بالمدرسة في صنع القرارات التي تخصهم .

٧- تقدير الأعمال الإبداعية ومكافأة أصحابها .

٨- أن يكون مدير المدرسة قدوة للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور والعاملين .

٩- إشعار المعلمين بأهميتهم ودورهم في تنمية المجتمع وتربية الشباب .

١٠- التنبيه إلى العمل الرديء وتقويمه باستمرار .

<u>مهارة مدير المدرسة في العلاقات الإنسانية :</u>

إن نجاح مدير المدرسة في توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين يعتمد على احترامهم وتقدير جهودهم ، لذلك تتوطد العلاقات الطيبة بين المدير والمعلمين عن طريق ما يلي :

١- تقدير جميع المعلمين واحترام آرائهم ومقترحاتهم .

٢- أن يثني ويشجع العمل الجيد الذي يصدر من المعلم مع الابتعاد عن لوم المعلم ونقده .

٣- الرفع من معنويات المعلمين مع الإيمان بالفروق الفردية بين المعلمين .

٤- أن يعمل مدير المدرسة على الاستفادة من جوانب القوة لدى المعلمين وتصحيح نقاط الضعف عند البعض .

٥- إشراك المعلمين في القرارات التي تتخذ داخل المدرسة .

٦- أن يبتعد المدير عن تتبع أخطاء المعلمين .

الآثار المترتبة على حسن العلاقات داخل المدرسة :

" شعور المعلمين بثقتهم بمدير المدرسة .

" الارتياح النفسي والرضا الوظيفي والذي يجعلهم يعملون بحيوية ونشاط .

" تقبل المعلمين توجيهات مدير المدرسة بصدر رحب ولها صدى في نفوسهم .

" توفر المناخ الصحي ينمو فيه المعلمون مهنياً واجتماعياً ونفسياً .

" يسعى كل معلم إلى فهم مهامه والتفاني في مساعدة إدارة المدرسة لتحقيق أهدافها التربوية وإنجاز كل ما يسند إليه من أعمال .

" استخدام أسلوب التفاهم والصراحة لحل المشكلات بطريقة هادئة .

" شعور المعلمين بقيمتهم وثقتهم بزملائهم مما يوفر الاستقرار النفسي والطمأنينة .

" النهوض بمستوى التلاميذ وزيادة تحصيلهم الدراسي .

" رفع الروح المعنوية للمعلمين .

" يسود المدرسة مناخ تربوي يقوي عُرى التماسك والصلات الودية والتعاون بين المعلمين .

" التعاون بين المعلمين في حل المشكلات .

" يقل عدد الأيام التي يتغيبها المعلم عن المدرسة أو تأخره .

" تقل مشاكل المعلمين وتظلماتهم .

العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية :

أكد ديننا الإسلامي على أهمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد ولما تحدثه من رفع للروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاج . وكان للإسلام الفضل في إرساء مبدأ العلاقات الإنسانية : قال الله تعالى : (وَقُلْ لِعِبَادِي يَقُولُوا الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَغُ بَيْنَهُمْ) (الإسراء: من الآية٥٣) وقوله تعالى (وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْناً)(البقرة: من الآية٨٣) وقوله تعالى : (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ)(آل عمران: من الآية١٥٩) وقوله تعالى : (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ)(القلم:٤).

والخلق يجمع بين كثير من الصفات كالصبر والحلم ، وسعة الصدر والقول الطيب والمعاملة الطيبة والأمانة وتحمل المسؤولية وهذه الصفات التي جمعها الله في رسوله محمد صلى الله عليه وسلم فتحت له الطريق بإذن الله كي يصل إلى قلوب عشيرته وأهله ويهديهم إلى الحق بعد ما كانوا يعبدون غير الله .

ويتجلى اهتمام الإسلام بالعلاقات الإنسانية فيما يلي :

١- قال الله تعالى : (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

)(آل عمران: من الآية١٥٩) فالشورى أقر بها الإسلام وأقر الله نبيه محمد صلى الله عليه وسلم بها ، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه في كثير من الأمور فقد روى أبو هريرة رضي الله عنه أنه قال :

(لم يكن أحداً أكثر شورى لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم) لأن إشراك المرؤوسين بالشورى وأخذ رأيهم يرفع معنوياتهم .

٢- ركز الإسلام على جانب يعد من أهم جوانب التنظيم والإدارة وهي الأخلاق العامة وفن معاملة الغير، قال الله تعالى : (وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ)(الشعراء:٢١٥)

٣- بيَّن الإسلام أن استخدام العنف والفظاظة والكلمة القاسية تنفي القلوب وتباعد بينها ، وتجعل العلاقات متوترة وأوضح أن الرفق واللين والكلمة الطيبة أسرع وصولاً إلى القلب وقبولاً لها ، قال تعالى : (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)

(آل عمران:١٥٩).

أسباب رضا المعلمين عن عملهم داخل المدرسة :

١- معاملة المعلمين بالعدل والمساواة .

٢- حل مشكلاتهم بالأساليب التربوية ودون استخدام النظام .

٣- المعاملة الحسنة للمعلمين دون تفريق بينهم .

٤- توجيه المعلمين توجيهاً تربوياً لرفع كفاءتهم .

٥- التقويم العادل لأعمال المعلمين .

٦- إشراك المعلمين في اتخاذ القرار .

٧- إشراك المعلمين في المجالس واللجان المدرسية .

٨- مراعاة ظروف المعلمين عند توزيع الجدول الدراسي .

٩- الثناء والتقدير وخطابات الشكر لمن يستحقها .

المقومات الأساسية التي تساعد مدير المدرسة على تكوين علاقات إنسانية فعالة داخل المدرسة :

" احترام كرامة المعلم .

" الصدق والأمانة.

" المساواة والعدل .

" مراعاة الفروق الفردية .

" كسب ثقة المعلمين .

" المحبة والألفة .

" المدح والثناء للمعلم .

" الاتصال الجيد .

مفاهيم خاطئة عن العلاقات الإنسانية :

ومن المفاهيم الخاطئة عن العلاقات الإنسانية ما يلي :

- النظر إلى العلاقات الإنسانية على أنها مجرد إحساس عام يعتمد على الفروق والتمييز .

شبكة الأوس التعليمية

- الخلط بين الصفة الإنسانية ، والصفة الشخصية .
- إنها تضعف من سلطة الإدارة ، وتعطل الإنتاج .
- غض البصر تجاه أخطاء الغير والمداراة عليها إلى حد التواطؤ على حساب مصلحة العمل .
- إن العلاقات الإنسانية معناها القيام بأعمال ترويحية ومجاملات شكلية بجانب العمل الرسمي أو من خلاله ، وهي عكس ذلك فهي إضافة جديدة للإدارة والتفاعل مع المعلمين بجدية وفاعلية وإنسانية فهي والعمل صنوان ومضمون لشيء واحد وهو الإدارة الديمقراطية .

<u>تطبيقات عملية لتحسين العلاقات الإنسانية : ومن تلك التطبيقات ما يلي :</u>

١- اجتماع شهري أو أسبوعي بعد العمل المدرسي كدورية يجتمع الجميع في جلسة أخوية توثق العلاقات بينهم .
٢- الوقوف مع المعلم فيما يواجهه من مشكلات مع التلاميذ أو أولياء أمورهم .
٣- الاشتراك مع المعلمين في دراسة بعض الظواهر السلوكية في المدرسة .
٤- زيارة المعلم المريض للاطمئنان على صحته .
٥- مساعدة المعلم الجديد وتهيئة كافة الظروف المناسبة .
٦- مساعدة المعلم المحتاج مالياً .
٧- مشاركة المعلم في أفراحه.
٨- العدل والمساواة بين جميع المعلمين عند توزيع الجدول المدرسي .

<u>الأسباب التي تؤثر سلباً على العلاقات الإنسانية :</u>

ويمكن أن نذكر بعضاً منها :

" تصيد أخطاء المعلمين ومقابلتها بالنقد واللوم أمام زملائهم .
" التسلط وعدم إشراك المعلمين في شؤون المدرسة .
" مجاملة بعض المعلمين .
" عدم بث روح التعاون بين المعلمين .
" المحاباة والاستماع إلى بعض المعلمين دون البعض .
" كثرة توجيه الإنذارات للمعلمين كعقاب لهم .
" تقريب بعض المعلمين لمدير المدرسة وتفضيلهم على الآخرين .
" لوم المعلمين أمام زملائهم .
" ضعف الاتصال بين المدير والمعلمين .

<u>أسباب ضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :</u>

١- لم تعد المدرسة هي المنتج الوحيد للمعرفة كما كان الحال سابقا حيث ظهرت ألاف المؤسسات العلمية والتجارية المنتجة للمعرفة والموزعة لها مما يفقد المدرسة واحدة من أهم وظائفها.
٢- لم تعد المدرسة الوحيدة التي تعني بنشر المعرفة بل هنالك كثير من المؤسسات التي تعمل على نشر المعرفة بسرعة مذهلة من خلال وسائل الإعلام ووسائل الاتصال الاجتماعي والمؤسسات التدريبية التابعة لها وبذلك يضعف دور المدرسة كوسيط لنقل المعرفة للمجتمع .
٣- المعرفة تتطور بإيقاعات مذهلة مما يجعل المدرسة بأساليبها التقليدية عاجزة عن مواكبة تطور المعرفة وبالتالي

تلبية حاجات المجتمع من مخرجات هذه المعرفة .

٤- عزوف أولياء الأمور عن التواصل مع المدرسة .

٥- ارتفاع نسبة الأمية مما يجعل ولي الأمر غير مدرك العائد التواصل مع المدرسة .

٦- الثورات العلمية التكنولوجية التي شهدتها الإنسانية في النصف الثاني من القرن العشرين والتي أدت إلى وجود هوة عميقة بين الحياة المدرسية والحياة الاجتماعية أفقدت المدرسة قدرتها على مواكبة هذه التغيرات و بدأت المدرسة تفقد كثيرا من تألقها وحيويتها على مستوى الأدوار والوظائف التي تؤديها داخل المجتمع .

٧- غياب منهجية التخطيط التكاملي بين التربية وخطط التنمية الاجتماعية .

٨- تقليدية المناهج التعليمية والتربوية حيث نجد أن التعليم مثلا في البلاد العربية لا يرتبط بواقع الحياة واتجاهاتها كما أن وظيفته ما زالت بعيدة عن تأدية دور واضح في إطار الحياة الاجتماعية والاقتصادية .

معيقات الاتصال بين المدرسة و المجتمع المحلي

<u>*توجد هناك معيقات تعيق قنوات الاتصال بين المدرسة و المجتمع المحلي و يمكن تقسيمها إلى:</u>

١. معيقات إدارية و سوء التنظيم و التخطيط سواء من جانب المدرسة أو من جانب مؤسسات المجتمع المحلي و عدم توافر وسائل الإعلام و التعريف بأنشطة المدرسة .

٢. معيقات ثقافية يمكن أن تتمثل في انخفاض الوعي بدور المدرسة و أهمية المشاركة و تبادل الخبرات و انخفاض الوعي بدور المؤسسات و ما تقوم به من أنشطة سواء كان من جانب المدرسة أو من جانب المجتمع .

٣. معيقات اجتماعية و تتمثل في و جود العادات و التقاليد التي تحول دون المشاركة أو تفاعل أولياء الأمور مع المدرسة .

٤. معيقات اقتصادية تحول دون مشاركة أولياء الأمور خاصة إذا كان في المشاركة ما يكلف ولي الأمر أموال .

<u>* هناك الكثير من الظروف و الشروط التي ينبغي أن تتوافر لتفعيل قنوات الاتصال و تعميق العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي و هي :</u>

١- العمل على إكساب المواطن اتجاهات إيجابية نحو المدرسة و أهميتها و في نفس الوقت يجب أن يكون لدى المعلمين و إدارة المدرسة الوعي الكافي بأهمية مشاركة أولياء الأمور و التعاون مع المؤسسات الأخرى من اجل القيام بمهامها .

٢- قيام المدرسة باعتبارها مركز إشعاع ثقافي بالعمل على رفع و عي الناس بأهمية المشاركة في الأنشطة المختلفة سواء داخل المدرسة أو خارجها .

٣- التخفيف من جانب المدرسة و مؤسسات المجتمع المحلي من التعقيدات الإدارية و البيروقراطية و الروتين و تيسير و تذليل العقبات التي تواجه علاقات التفاعل بين المدرسة و المجتمع المحلي .

و توجد هناك قنوات اتصال بين المدرسة و المجتمع المحلي و من أهم هذه القنوات ما يلي :

- الزيارات المتبادلة بين المدرسة و مؤسسات المجتمع المحلي .
- الندوات و اللقاءات الثقافية بين المدرسة و مؤسسات المجتمع المحلي .
- تنظيم يوم مدرسي مفتوح يدعى إليه أولياء الأمور.
- الرحلات التي يقوم بها التلاميذ للتعرف على معالم البيئة التي يعيشون فيها .

· القوافل الثقافية و التعليمية التي يمكن أن تقوم بها المدرسة للمناطق المختلفة في البيئة المحلية.
· مجالس الآباء و المعلمين .

كراهية الطلاب للمدرسة : (الأسباب و الحلول) .

* <u>أسباب المشكلة :</u>

١) استخدام العقوبة الجسدية (الضرب) ضد الطالب مما يسبب له النفور من المدرسة .

٢) صعوبة بعض المقررات الدراسية وعدم سلاستها .

٣) الكسل واللامبالاة من قبل بعض المعلمين .

٤) شعور التلميذ بالخجل والخوف و القلق .

٥) عدم وجود الأنشطة المتنوعة و المناسبة التي تجذب التلميذ إلى المدرسة وتحببه فيها .

٦) عدم وجود حوافز تشجيعية للطلاب .

٧) عدم مراعاة الفروق الفردية من قبل المعلم في عملية التعلم .

٨) اختيار الصحبة السيئة والرفاق المنحرفين .

٩) عدم مراعاة ميول التلاميذ وقدراتهم على التعلم .

١٠) ضعف ثقة التلميذ بنفسه .

١١) كثرة الواجبات المدرسية وصعوبتها .

١٢) تعرض التلميذ للنقد والتوبيخ باستمرار .

١٣) شعور التلميذ باليأس والفشل والإخفاق في الاختبارات .

١٤) الكسل واللامبالاة من قبل التلميذ .

١٥) انشغال التلميذ ببعض مسئوليات أسرته .

١٦) عدم توفر الخدمات الإرشادية الجيدة في المدرسة .

١٧) جهل التلميذ بطرق الاستذكار السليم لمختلف المواد .

١٨) عدم توفر الجو الأسري المناسب للمذاكرة .

١٩) صعوبة أسئلة الاختبارات .

٢٠) الضغط على التلميذ في المذاكرة من قبل الأسرة .

٢١) وجود عيوب خلقية أو عيوب في النطق والكلام عند التلميذ مما تجعله موضع السخرية من قبل التلاميذ .

شبكة الأوس التعليمية

٢٢) قيام الطالب بالتدخين مما يدفعه إلى التغيب عن المدرسة لتعاطي التدخين .

٢٣) أخطاء الوالدين في التنشئة كالتدليل الزائد أو الإهمال المفرط .

٢٤) انعدام الصلة بين البيت والمدرسة .

*** <u>دور المعلم في المشكلة:</u>**

هناك فواصل عميقة بين المعلم وتلاميذه بوسائل قائمة على السلطة المباشرة والقسوة من قبل المعلم وتكاد تنعدم العلاقة المطلوب إيجادها وهناك معوقات تقف أمام هذه العلاقة منها :

١) اقتصار المعلم على تقديم المعلومات .

٢) العلاقة الفوقية من قبل المعلم .

٣) صرامة المعلم وقسوته على تلاميذه .

٤) عدم عدل المعلم بين تلاميذه .

٥) سخرية المعلم من تلاميذه .

٦) جمود العلاقة بين المعلم وتلاميذه وتواضعه لهم .

* <u>علاج المشكلة :</u>

هناك وسائل عديدة يمكن من خلالها علاج تلك المشكلة والوصول بالتلميذ إلى مستوى أفضل وتشجيعه على حب المدرسة والدراسة ومن هذه الوسائل :

١) توزيع المناهج الدراسية على شهور السنة جميعاً ليشعر الطالب بحاجة للذهاب إلى المدرسة حتى آخر يوم في العام

٢) تنظيم العمل المدرسي في نهاية العام الدراسي بما يكفل جديته وبما يكفل المراجعة المثمرة للمقررات الدراسية .

٣) استمرار المرافق المدرسية والمعامل والمكتبة ومكتبات الفصول في أداء خدمتها وكذلك استمرار الخدمات الاجتماعية التي تقدم للطلاب حتى آخر يوم من العام الدراسي .

٤) الاستذكار المنظم من بداية العام الدراسي عن طريق إعطاء واجبات مدرسية مناسبة تربطهم بالاستذكار .

٥) يجب أن تهتم المدرسة بحصر الغياب يومياً وإشعار أولياء الأمور بحالات الغياب أولاً بأول مع استدعائهم للمدرسة للاشتراك في بحث حالات الغياب وكراهية التلميذ للمدرسة .

٦) حسن معاملة المعلم للتلاميذ وعدم القسوة عليهم .

٧) منع الضرب من قبل المعلمين والإداريين لكيلا يكون سبباً في كراهية التلميذ للمدرسة .

٨) توثيق التعاون بين البيت والمدرسة لمعالجة أسباب كراهية الطالب للمدرسة ومناقشة ذلك عن طريق مجالس الآباء .

٩) تزويد كل مدرسة بمرشد طلابي لمعالجة حالات كراهية التلميذ للمدرسة .

١٠) الإقلال من الواجبات المدرسية .

١١) إشراك جميع التلاميذ في الأنشطة داخل المدرسة .

١٢) إدخال برامج التعليم بالترفيه عن طريق الوسائل الحديثة .

١٣) الإكثار من البرامج الترويحية الرياضية .

١٤) إحياء روح التنافس بين التلاميذ من خلال المسابقات وتقديم الجوائز والحوافز المادية .

١٥) الإشادة بالمتميزين في إذاعة المدرسة .

١٦) إعداد برنامج لنشاط الرحلات والزيارات للمؤسسات الحكومية والمعالم الأثرية .

١٧) إتاحة الفرصة لجميع التلاميذ وإعطائهم الثقة في أنفسهم للقيام بأدوار قيادية داخل المدرسة .

١٨) استشعار روح الأبوة من قبل المعلم ليشعر التلاميذ بالأمن وعدم الخوف .

١٩) عدم تجريح كرامة التلاميذ والتشهير بمخالفاتهم .

عوامل مساعدة في التغلب على الملل والسآمة داخل الفصل :

١) التنويع في طرائق التدريس .

٢) استخدام الوسائل المتنوعة .

٣) إثارة المدرس بالحوار و النقاش .

٤) إجراء المسابقات الخفيفة داخل الفصل .

٥) التشجيع والثناء داخل الفصل .

٦) الخروج عن الدرس قليلاً بقصة مناسبة للتلاميذ .

٧) تحريك التلاميذ بالأناشيد التي يميلون إليها .

٨) عدم مبالغة المعلم في إصدار الأوامر .

٩) زرع الثقة في التلاميذ وتقبل آرائهم ومناقشاتهم .

١٠) تمثيل بعض النصوص داخل الفصل .

١١) تغير مكان الدرس (الفصل) ، فإذا كان هناك مكان مناسب للدرس في المكتبة مثلاً أو المصلى أو الساحة فلماذا يكون الدرس في الفصل دائماً ؟

*** توصيات لجعل المدرسة محببة للطلاب :**

١) مساعدة الطالب على تكوين اتجاه نفسي إيجابي نحو المدرسة وإكسابه خبرة سارة تغرس حب المدرسة في نفسه .

٢) العمل على تيسير توافق الطالب مع عناصر مجتمعه الجديد من طلاب ومعلمين وإداريين وعمال ، وتأمين التكيف التدريجي المطلوب مع أنظمة وأدوات ومبنى المدرسة .

٣) عمل برنامج تعريفي يوثق العلاقة بين الطلاب ومعلميهم ، ويتم تعريفهم على المناهج الدراسية الجديدة وكذلك

التعرف على أنظمة المدرسة ومرافقها وأنشطتها المختلفة مما يكون له الأثر الأكبر في نفوس التلاميذ وجعلهم يشتاقون للمدرسة .

٤) يمكن أن نجعل المدرسة محببة للطلاب عن طريق ممارسة بعض الأنشطة التي يرغبونها .

٥) تعاون المعلم مع تلاميذه ومعاملتهم بأدب ولطف ولين ومحبة تجعل التلاميذ يشتاقون للمدرسة .

٦) تنمية شعور الطالب بمكانته ودوره في المدرسة .

٧) تنمية روح التعاون بين التلاميذ وجميع العاملين بالمدرسة في جو تسوده المحبة والمودة .

٨) البعد عن استخدام أسلوب العقاب البدني مع التلاميذ والذي من شأنه توليد الكراهية للمدرسة من قبل الطلاب .

٩) الابتعاد عن أسلوب التوبيخ والتقريع واللجوء إلى استخدام الأساليب التربوية التي تحبب التلميذ للمدرسة .

١٠) تهيئة الجو المناسب والمكان المناسب للتلاميذ ومعاملتهم المعاملة الطيبة .

١١) توجيه التلاميذ بأهمية دور المدرسة في حياتهم الدينية والدنيوية ومالها من مردود إيجابي يعود على الفرد وبالتالي مجتمعه .

١٢) تهيئة الأطفال نفسياً من قبل الأسرة قبل التحاقهم بالمدرسة .

١٣) حث المعلمين على التعامل الحسن مع الطلاب والابتعاد عن الأساليب غير المحببة .

١٤) تعويد الأطفال من صغرهم لرؤية المدارس عن بعد وشراء حاجات مدرسية لهم .

١٥) القيام ببعض الأنشطة المدرسية كالرحلات والعمل على بث روح التعاون بين الطلاب .

١٦) توجيه الأسرة و أولياء الأمور للتحدث بإيجابية عن المدرسة لتكوين خبرة جيدة لدى الصغار .

١٧) تقديم الجوائز والحوافز المادية للطلاب المتميزين .

١٨) تفعيل الأسبوع التمهيدي بصورة جيدة لتحبيب الطفل في المدرسة .

شبكة الأوس التعليمية

الفصل الخامس

التشكيلات المدرسية

١ . يكون نصاب المعلم الأسبوعي من الحصص كالتالي :-

المرحلة الثانوية : (الأول والثاني الثانوي) ٢٢ حصة .

المرحلة الأساسية العليا : (السابع إلى العاشر الأساسي) ٢٥ حصة .

المرحلة الأساسية الدنيا : (الأول إلى السادس الأساسي) ٢٧ حصة .

٢ . يعفى مدير المدرسة الأساسية أو الثانوية من الحصص الأسبوعية إذا كان عدد الطلبة (٢٠٠) طالب فأكثر ، أما إذا كان عدد الطلبة أقل من (٢٠٠) طالب فيكون النصاب الأسبوعي من الحصص لمدير المدرسة الأساسية أو الثانوية على النحو الآتي :

عدد الشُعب الدراسية في المدرسة	عدد حصص المدير	المركز الإداري المخصص للمدير
٦ شُعب فأكثر	٣	٠,٨٧
٥ شُعب	٦	٠,٧٥
٤ شُعب فأقل	٩	٠,٦٢

ملاحظة // عند توزيع حصص المعلمين على البرنامج الأسبوعي يتم البدء بملء نصاب المعلمين أولاً ثم يتم إعطاء الحصص المتبقية للمدير بما لا يزيد عن نصابه المذكور أعلاه .

٣ . في المدارس التي تضم من (٨ إلى ١٤) شعبة ، يُعفى نائب المدير من (٦) حصص من النصاب المقرر للمعلم ، أما في المدارس التي تضم (١٥) شعبة فأكثر يُعفى نائب المدير من (نصف النصاب المقرر للمعلم في مرحلته) على أن يتم إطلاعه وإلمامه بمهامه الإدارية كاملة ، وممارسة هذه المهام خلال الحصص المذكورة .

٤ . سكرتير المدرسة :-

أ . يُخصص للمدرسة التي تضم (٣٠٠) طالباً فأكثر أو (١٠) شُعب صفية فأكثر مركز سكرتير كامل.

ب . يخصص للمدرسة التي تضم (٢٠٠ –٢٩٩) طالباً نصف مركز سكرتير، على أن لا يُسبب ذلك تراجعاً عن الوضع الحالي للمدرسة بالنسبة للمركز، ويُنتظر من سكرتير المدرسة في الحالتين أن يقوم بجميع الأعمال والمهام المنوطة به على الوجه الأمثل، وأن يقوم بحوسبة المعلومات والبيانات المدرسية في حال توفر أجهزة الحاسوب في المدرسة.

٥ . <u>المكتبة المدرسية</u> :-

أ. إذا توفرت في المدرسة مكتبة حقيقية تستخدم بشكل فاعل في النشاط المكتبي ، وتم منحها حق الأولوية بتنسيب من الإدارة العامة للتقنيات التربوية ، يُخصص لها (نصف مركز) ويفضل أن يكون المعلم المسؤول عنها من خريجي تخصص علم المكتبات .

ب. أما إذا توفرت في المدرسة إمكانيات تفعيل نشاط مكتبي صفي يساعد الطلبة في الاستفادة من الكتب والمراجع الموجودة فيها ، فتخصص (خمس حصص) لهذا النشاط ، ويكون مدير المدرسة مسؤولاً عن متابعة تنفيذه بصورة منتظمة ودقيقة .

٦ . **المختبر المدرسي** :-

أ. يُخصص لكل معلم علوم ، خزانة خاصة بالأجهزة والأدوات المخبرية التي يستخدمها ، وتكون ضمن مسئوليته المباشرة .

ب. في حالة توفر مختبر علمي حقيقي ، يُخصص للمعلم المسؤول عن المختبر (خمس حصص) أسبوعية ضمن نصابة بموافقة مدير التربية والتعليم ، شريطة الاستخدام الفعلي لهذه الحصص في إجراء التجارب المخبرية.

ج. إذا كُلف أكثر من معلم للعلوم بمسؤولية مختبرات العلوم في المدرسة ، توزع هذه الحصص عليهم وفق ذلك وبمسئولية مدير المدرسة .

٧. **مختبر الحاسوب** :-

تُخفض (ست حصص) أسبوعية من نصاب المعلم الذي يقوم بتدريس مبحث (التكنولوجيا) والإشراف على أجهزته شريطة توفر مركز للحاسوب في المدرسة ، على ألا يقل عدد الأجهزة فيه عن عشرة ، ويكمل نصابه من الحصص بتدريس مباحث أخرى كالرياضيات والعلوم ، أو يعمل في أكثر من مدرسة إذا اقتضت الحاجة ذلك ، وعندها يخفض له ثلاث حصص في كل مدرسة إذا كان يُدرس مبحث التكنولوجيا في المدرستين .

٨ . **النشاط الرياضي** :-

يُخصص لكل معلم تربية رياضية يقوم بتدريس (١٢) حصة على الأقل في مبحث التربية الرياضية لصفوف المرحلتين الأساسية والثانوية من الصف الرابع الأساسي وحتى الصف الثاني الثانوي (خمس حصص) من الحصص المتبقية من نصابه الأسبوعي للإشراف على النشاط الرياضي في المدرسة ، وفي حال قيام المعلم بتدريس التربية الرياضية في مدرستين ضمن العدد المحدد أعلاه ، توزع الحصص الخمس بين المدرستين للإشراف على النشاط الرياضي فيهما .

٩. **النشاط الكشفي** :-

تُخصص ثلاث حصص أسبوعية للإشراف على النشاط الكشفي في المدرسة التي ينفذ فيها هذا النشاط .

١٠. **الصحة المدرسية**:ـ

تُخصص (ثلاث حصص) أسبوعية للمعلم المسئول عن اللجنة الصحية في المدرسة ، لتمكينه من **المساهمة** الفاعلة في تحسين الوضع الصحي والبيئي بما ينعكس ايجابياً على العملية التعليمية والتحصيل الأكاديمي.

ملاحظة // لا يجوز إعفاء المعلم من الحصص لأكثر من نشاط واحد (لا يجوز الجمع بين تفريغين)

شبكة الأوس التعليمية

أسس التفريع إلى المسارات العلمي والعلوم الإنسانية والمهني للطلبة الناجحين في الصف العاشر

١. يُرفع للصف الحادي عشر (١ ث) جميع الطلبة الناجحين في الصف العاشر الأساسي .
٢. تُجمع علامات هؤلاء الطلبة في مبحثي الرياضيات والعلوم العامة على النحو الآتي :

الرقم	المبحث	القيمة العظمى المحسوبة للمبحث
١	الرياضيات	١٠٠
٢	العلوم العامة	١٠٠
	المجموع	٢٠٠

٣. يقسم المجموع الناتج على (٢) وبذلك تكون النهاية العظمى للمجموع (١٠٠) .
٤. يسمح لكل طالب حصل على نسبة (٦٠ %) فأعلى في المجموع المذكور في البند (٣) بالدراسة بالفرع العلمي في المدارس الحكومية وفق رغبته (ويتم تثبيته في هذا الفرع في مدة لا تتجاوز أسبوع) .
٥. لا يسمح للطالب المكمل في الصف العاشر الأساسي في أحد مبحثي الرياضيات والعلوم العامة بالدراسة في الصف الحادي عشر (١ ث) العلمي مهما كان معدل علاماته في هذين المبحثين .
٦. يسمح لكل طالب ناجح بالدراسة حسب رغبته في الفرعين العلوم الإنسانية أو المهني .
٧. تعد جداول خاصة لغرض التشعيب حسب الترتيب الآتي :

اسم الطالب/ه	علامة مادة العلوم العامة	علامة مادة الرياضيات	المجموع	المعدل	يحق للطالب الدراسة في فرع	الرغبة الشخصية للطالب / الفرع

٨ . لا يسمح لأي طالب /هـ في الصف الحادي عشر بالتحويل من فرع دراسي إلى آخر بعد مضي شهر واحد على السنة الدراسية .

تشعيب الصفوف في المدارس

١. يتم تشعيب الصف الأول الأساسي إلى شعبتين إذا تجاوز عدد الطلبة فيه (٤٠) طالب /هـ مع مراعاة مساحة الغرفة الصفية المستخدمة وتوفر غرفة أخرى للشعبة التي يتم استحداثها .
٢. يتم تشعيب الصفين الثاني والثالث الأساسيين إلى شعبتين إذا تجاوز عدد الطلبة فيهما (٤٥) طالب أو طالبة مع مراعاة مساحة الغرفة الصفية المستخدمة وشريطة توفر غرفة أخرى للشعبة المستحدثة.
٣. يجرى تشعيب باقي الصفوف من الصف (٤ - ١٢) إلى شعبتين إذا تجاوز عدد الطلبة فيها خمسين طالباً أو طالبة ، مع مراعاة مساحة الغرفة الصفية المستخدمة وشريطة توفر غرفة أخرى للشعبة المستحدثة.
٤. يقتصر العمل بالصفوف المجمعة في المدارس النائية ومدارس القرى على المرحلة الأساسية الدنيا(١ –٦) شريطة عدم الجمع بين أكثر من صفين اثنين متتالين في الغرفة الواحدة .

٥. في الصف المجمع ، إذا زاد عدد الطلبة في الصفين عن (٢٥) طالباً يتم فصلهما عن بعضهما البعض في صفين منفصلين.

٦. لفتح صف أساسي أعلى جديد في مدرسة أساسية في المناطق الريفية لا يجوز أن يقل عدد الطلبة عن(١٥) طالباً أو طالبة بشرط توفر غرفة التدريس الملائمة وتكون الأولوية في هذا المجال لصفوف الفتيات.

٧. لفتح صف ثانوي أعلى جديد في مدرسة أساسية كاملة أو ثانوية، لا يجوز أن يقل عدد الطلبة عن (١٥) طالباً أو طالبة في أي من الفرعين العلوم الإنسانية أو العلمي، على أن تتوفر غرفة التدريس الملائمة وكذلك غرفة أخرى خاصة بالمختبر مع الأجهزة المخبرية للفرع العلمي.

٨. يُقبل أي عدد من الطلبة في الصفوف الأساسية العليا إذا كانت هذه الصفوف موجودة أصلاً في المدرسة في الأعوام السابقة أما إذا قل عدد الطلبة عن (١٠) طلاب أو طالبات فتغلق الشعبة ويوزع الطلبة والمعلمون على مدارس أخرى .

المراكز التعليمية المخصّصة لكل شعبه
في الصفوف الدراسية الأكاديمية والفرع المهني " التجاري "
للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ م

الصف الدراسي	عدد المراكز لكل شعبه
الأول – الرابع الأساسي	١,١١ مركز
الخامس - السادس الأساسي	١,٢٦ مركز
السابع – العاشر الأساسي	١,٣٦ مركز
الحادي عشر " الأول الثانوي " العلوم الإنسانية"	١,٥٠ مركز
الحادي عشر " الأول الثانوي " العلمي	١,٦٤ مركز
الثاني عشر " الثاني الثانوي " العلوم الإنسانية"	١,٤٠ مركز
الثاني عشر " الثاني الثانوي " العلمي	١,٦٤ مركز
الحادي عشر " الأول الثانوي " التجاري	١,٥٩ مركز
الثاني عشر " الثاني الثانوي " التجاري	١,٥٩ مركز

* **يتولى أكثر من معلم تدريس الصفين الأول والثاني الأساسيين على أن يدرس معلم المواد العلمية وآخر المواد الأدبية وثالث اللغة الإنجليزية .**

خطة الدراسة للمرحلة الأساسية

للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ م

الصف / اسم المبحث	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر
التربية الإسلامية / المسيحية	٣	٣	٣	٣	٤ *	٤ *	٤ *	٤ *	٤ *	٣ *
اللغة العربية	٨	٨	٨	٨	٧	٧	٧	٦	٦	٥
اللغة الإنجليزية	٣	٣	٣	٣	٤	٤	٤	٥	٥	٥
الرياضيات	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
العلوم العامة	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٥
العلـــوم الاجتماعيـــة والتربيـــة الوطنية	٣	٣	٣	٣	٤	٤	٤	٤	٤	٣
التربية الرياضية	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١	١	١	١
الفنون والحرف	٢	٢	٢	٢	٢	٢	١	١	١	١
التكنولوجيا والعلوم التطبيقية	-	-	-	-	٢	٢	٢	٢	٢	٢
العلوم التقنية	-	-	-	-	-	-	-	-	-	٢
المادة الاختيارية **	-	-	-	-	-	-	٢	٢	٢	٢
المجموع	٣٠	٣٠	٣٠	٣٠	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤	٣٤

* يخصص من الصف الخامس الأساسي حتى الصف التاسع الأساسي حصتين للتلاوة والتجويد وحصتين للتربية الإسلامية ، أما الصف العاشر الأساسي فتخصص له حصتين للتربية الإسلامية وحصة واحدة للتلاوة والتجويد .

** بحسب خطة المنهاج الجديد فإن المادة الاختيارية للصفوف من السابع الأساسي وحتى الصف العاشر الأساسي تشمل كل من : العلوم المنزلية و علوم الصحة والبيئة أو اللغة الفرنسية في المدارس الريادية .

خطة الدراسة للمرحلة الثانوية
للصف الحادي عشر (الأول الثانوي) بفرعيه العلمي و العلوم الإنسانية
للعام الدراسي ٢٠٠٩ – ٢٠١٠ م

الفروع / المواد	العلمي: المادة	العلمي: عدد الحصص	العلوم الإنسانية: المادة	العلوم الإنسانية: عدد الحصص
مواد عامة	التربية الدينية (التربية الإسلامية / التربية المسيحية)	٣	التربية الدينية (التربية الإسلامية / التربية المسيحية)	٣
	اللغة العربية	٥	اللغة العربية	٥
	اللغة الإنجليزية	٥	اللغة الإنجليزية	٥
	التربية الرياضية	١	التربية الرياضية	١
	الفنون	١	الفنون	١
مواد تخصص	الفيزياء *	٣+١	التاريخ	٣
	الكيمياء*	٣+١	الجغرافيا	٣
	الأحياء*	٣+١	الإدارة و الاقتصاد	٢
	الرياضيات	٥	الرياضيات	٣
مواد مساندة	الإدارة والاقتصاد	٢	الثقافة العلمية	٣
	تكنولوجيا المعلومات	٢	تكنولوجيا المعلومات	٢
			القضايا المعاصرة	٢
	المجمـــوع	٣٦	المجمـــوع	٣٣

* يخصص (٣) حصص نظري + (١) حصة مختبر علمي.

خطة الدراسة للمرحلة الثانوية
للصف الثاني عشر (الثاني الثانوي) بفرعيه العلمي و العلوم الإنسانية
للعام الدراسي ٢٠٠٩ – ٢٠١٠ م

الفروع / المواد	العلمي: المـــادة	العلمي: عدد الحصص	العلوم الإنسانية: المـــادة	العلوم الإنسانية: عدد الحصص
مواد عامة	التربية الإسلامية	٣	التربية الإسلامية	٣
	اللغة العربية	٥	اللغة العربية	٥
	اللغة الإنجليزية	٥	اللغة الإنجليزية	٥
	التربية الرياضية	١	التربية الرياضية	١
مواد تخصص	الفيزياء *	٣+١	التاريخ	٣
	الكيمياء*	٣+١	الجغرافيا	٣
	الأحياء*	٣+١	الإدارة و الاقتصاد	٢
	الرياضيات	٦	الرياضيات	٣
مواد مساندة	الإدارة والاقتصاد	٢	الثقافة العلمية	٢
	تكنولوجيا المعلومات	٢	تكنولوجيا المعلومات	٢
			القضايا المعاصرة	٢
	المجـــموع	٣٦	المجـــــموع	٣١

* يخصص (٣) حصص نظري + (١) حصة مختبر للصف الثاني عشر علمي.

الخطة الدراسية للتعليم المهني والتقني
للصفين الحادي عشر والثاني عشر (الفرع التجاري)
للعام الدراسي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ م

المواد	المبحث	عدد الحصص / الحادي عشر	عدد الحصص / الثاني عشر
مواد عامة	التربية الدينية (علمي + علوم إنسانية)	٣	٣
	اللغة العربية	٣	٣
	اللغة الإنجليزية	٣	٣
	رياضيات	٣	٣
	تكنولوجيا المعلومات	٢	٢
	التربية الرياضية	١	١
مواد تخصص	العلوم الإدارية	٦	٦
	العلوم المالية	٦	٦
	تدريب عملي	٨	٨
المجموع		٣٥	٣٥

الفصل السادس

الإشراف التربوي

مفهوم الإشراف التربوي:

تطور مفهوم الإشراف التربوي نتيجة لتظافر الجهود مما أدى إلى تحسين نوعية التعليم ورفع مستواه ، وقد تعددت مفاهيم الإشراف التربوي ومنها:

*خدمة فنية تربوية ، يقوم بها المشرف التربوي لتحسين عملية التعليم والتعلم ، والظروف المحيطة بهما .

* عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسي تحسين عمليتي التعليم والتعلم من خلال مناخ العمل الملائم لجميع أطرف العملية التربوية التعليمية مع تقديم وتوفير كافة الخبرات والإمكانات المادية والفنية لنمو وتطوير جميع هذه الأطراف وما يلزمها من متابعة وذلك وفق تخطيط علمي وتنفيذ موضوعي بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره ومن أجل تحقيق الهدف المنشود وهو بناء الإنسان الصالح .

*عملية فنية يقوم بها تربويون مختصون بقصد النهوض بعمليتي التعليم والتعلم ، وما يتصل بهما بواسطة الإطلاع على ما يقوم به المعلمون من نشاطات ضمن الإمكانيات والوسائل المتوفرة لديهم ، ومن ثم الوقوف معهم ومساعدتهم على تحسين أدائهم بحيث يستطيعون التفاعل مع التلاميذ لتنمية مداركهم وتوجيههم إلى المشاركة الإيجابية في الحياة الاجتماعية عن طريق تزويدهم بمعارف نافعة وقيم راسخة ، وعادات حميدة .

*عملية تنموية ، وتقويمية تشمل جميع عناصر العملية التعليمية والتربوية سواء كانت فنية أم إدارية ، أم تربوية ، والتنسيق فيما بينهما.

أهمية الإشراف التربوي الإداري:

إن وجود الإشراف التربوي سبب رئيسي في تطوير العملية التعليمية ، فهو يعمل على مساعدة المدير والمعلم ، فلابد من وجوده في العملية التعليمية ولا يمكن الاستغناء عنه.

تنبع أهمية عمليات الإشراف التربوي في مجالات الإدارة التربوية من واقع الحاجة الماسة إلى جهاز لتطوير فعاليات العملية التربوية وضمان نجاح مسيرتها في الاتجاه الصحيح.

تعود أهمية وجود عملية الإشراف التربوي للأسباب التالية:

١ــ تطور عملية المعرفة بسرعة متزايدة والطرق الحديثة في عملية التدريس .

٢ــ عدم توصل المعلمين والمديرين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم .

٣ــ عدم إلمام كل من المعلمين والمديرين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات اللازمة في عملية التدريس .

٤ــ وجود الفروق الفردية بين المعلمين والمديرين في قدراتهم واحتياجاتهم ، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود المشرفين .

لذلك يتضح أن هناك حاجة ماسة للإشراف التربوي ليقوم بدوره الحيوي والفعال في تحسين وتطوير العملية التعليمية من خلال رفع كفاءة كل من المعلم والمدير .

مدير المدرسة مشرف مقيم

(المهمات الفنية لمدير المدرسة)

إذا كانت المهام الرئيسية لمدير المدرسة إدارية الطابع وإذا كانت هذه المهام تستنزف معظم وقت المدير فإن هذا لا يقلل من أهمية الدور الإشرافي الذي ينبغي علي المدير القيام به .

لذلك يجب أن يكون التوجه الإداري والتربوي الحديث هو أن تهيأ الظروف الملائمة لإعداد المدير للقيام بالدور الإشرافي .

ثمة هناك إجراءات يمكن أن تسهم في تهيئة الظروف لذلك ، مثل توزيع العمل وتعيين المساعدين لتحمل قسط من المهام الكتابية والروتينية في المدرسة حتى تكون أمام المدير مساحة زمنية أكبر للإسهام في تحسين العملية التعليمية من خلال ممارسة الإشراف الفعلي بنفسه سعياً إلى تحسين أداء المعلمين وتطوير قدرتهم وتمنياتهم الأكاديمية والمهنية ومن ثمة يتكامل الدوران الإداري والفني في عمل إدارة المدرسة .

مهام المدير كمشرف مقيم:

- زيارة الصفوف وتبادل وجهات النظر فيما يتصل بعناصر الموقف التعليمي.
- متابعة ملاحظات المشرف التربوي .
- تحسس مشاكل الطلاب .
- بحث مستويات التحصيل لدى الطلاب وتشخيص جوانب القوة والضعف .
- وضع خطط علاجية لمواجهة مشكلات التحصيل والمشكلات ذات العلاقة مثل الحضور والغياب والتسرب .
- توفير الأجهزة والأدوات التعليمية .
- تزويد المديرية بأسماء المعلمين يحتاجون إلى تطوير .

أساليب الإشراف التربوي للمدير باعتباره مشرف مقيم :

- الزيارات الصفية .
- تبادل الزيارات بين المعلمين .
- الاجتماعات بالمعلمين.
- الدروس التوضيحية .

<u>الدور الإشرافي لمدير المدرسة في تقويم أداء المعلم:</u>

- يعتبر رفع كفاءة المعلم من أهم الأدوار الرئيسية لمدير المدرسة ، وتحقيقاً لهذا الدور فإن الأمر يتطلب تنفيذ المراحل التالية:

١ـ مرحلة الاستطلاع والتعرف على نقاط القوة لدى المعلم وما يملكه من قدرات ، وعلى نقاط الضعف لديه وما يشوب أداءه من تقصير من خلال :

شبكة الأوس التعليمية

ــ متابعة التخطيط والإعداد للدروس لغرض التوجيه والتطوير .

ــ زيارات مدير المدرسة للمعلمين في فصولهم لغرض التشخيص والتقويم .

وهذه المرحلة تتطلب مهارات خاصة من مدير المدرسة ،كما أن التنفيذ لها يتطلب أدوات محددة.

٢ــ مرحلة التصنيف ،ويتم فيها تصنيف المعلمين حسب قدراتهم من حيث التمكن في الأداء وما يمتلكونه من طاقات إبداعية ، وقد يؤخذ بذلك من خلال السجل التراكمي للأداء.

٣ــ مرحلة التدريب ، ويتم فيها وضع البرامج والخطط للتنمية المهنية للمعلمين ذوي الاحتياجات وذلك حسب تصنيفها ، وتنفذ هذه المرحلة من خلال الأساليب الإشرافية التي تبنى عليها خطة رفع الكفاءة المهنية للمعلمين .

٤ــ مرحلة التقويم المستمر وذلك ضمن محطات ووقفات لتشخيص نقاط القوة والضعف ومن ثم التدريب والمتابعة ، مما يستدعي وجود سجل تراكمي لأداء المعلمين يمكن من خلاله تصنيف المعلمين في المدرسة حسب قدراتهم وإمكاناتهم .

* ولتحديد احتياجات المعلمين المهنية والأساليب التطويرية للأداء ،وإبرازاً للجهود المبذولة دائماً في تحسين وتطوير أداء المعلمين وتنميتهم مهنياً، ولما تحققه قراءة الواقع من استفادة حقيقية في بناء برنامج عمل المدرسة عامة وفي مجال رفع الكفاءة المهنية خاصة، فإنه من الضروري العمل على إيجاد سجل تراكمي يعكس الصورة الفعلية والحقيقية لمستويات أداء المعلمين في المدرسة .

ومصادر إعداد السجل هي نتائج المتابعة المستمرة للمعلم خلال العام الدراسي ، كما أنه من الممكن بل من الأجدى أن تستمر المتابعة لأكثر من عام وفق خطة متوسطة الأجل .

<u>ومن المصادر التي يعتمد عليها في عملية التقويم</u> :

- تقارير الأداء السابقة من المشرف المختص ومن مدير المدرسة .
- سجل إعداد الدروس .
- الزيارات الصفية .
- سجلات رصد الدرجات .
- صياغة أسئلة الاختبارات وتحليل النتائج .
- طرائق التدريس .
- تنفيذ الأنشطة المنهجية واللامنهجية .
- توظيف مركز مصادر التعلم في خدمة العملية التعليمية والتعلمية.
- إثراء المنهج الدراسي وتطويره .
- الواجبات المنزلية كماً وكيفاً .
- وغير ذلك من متابعة لأعمال المعلم .

الكفايات الإدارية التنظيمية والإشرافية لمدير المدرسة

أولاً: الكفايات الإدارية التنظيمية:

١- من الضروري جداً معرفة التوافق المهني للمعلم والأسس التي تقوم عليها أخلاقيات مهنة التعليم في جميع المراحل الإدارية .

٢- التعرف على المهمات والمسئوليات الإدارية التي تقع على مدير المدرسة ، ومهمة انجازها كما هي محددة في الوصف الوظيفي لمدير المدرسة .

٣- معرفة معاني المفاهيم الأساسية في الإدارة المعاصرة وتحديد أبعادها من الإدارة – التخطيط- التنظيم – التنسيق – التعزيز – الضبط والإشراف – التقويم – المتابعة .

٤- من المهم جداً لمدير المدرسة معرفة تصنيف أنماط الإدارة المدرسية ، وتحديد الموقف من كل نمط .

٥- من الضروري توظيف مهارات التواصل الفعال في إدارة المدرسة وتنظيم العلاقات الداخلية مع العاملين ومع المجتمع المحلي و المؤسسات الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة .

٦- على مدير المدرسة معرفة كيفية إعداد الخطط والبرامج المتنوعة اللازمة لتحقيق أهداف المناهج الدراسية .

٧- التخطيط لإدارة عقد الاجتماعات الإدارية من العاملين ومع أولياء الأمور

٨- من الضروري التميز بشخصية قادرة على توظيف خطوات صنع القرار وفق قوانين منهجية عالمية قادرة على مواجهة المشكلات مما يسهم في عملية تطوير العمليات الإدارية والتعليمية .

٩- تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات في الأمور الإدارية وذلك من أجل تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد .

١٠- من الضروري جدا العمل على توفير الظروف والشروط التي تؤدي إلى حفظ النظام في المدرسة وزرع الانتماء للمحافظة على البيئة المدرسية.

ثانياً: الكفايات الإشرافية لمدير المدرسة

الدور الفني لمدير المدرسة لا يقل أهمية عن الدور الإداري وذلك لأن المدير يعتبر مشرفاً مقيما في مدرسته لهذا لابد أن يتميز مدير المدرسة بالكفايات الإشرافية الآتية :

١- توظيف آليات الإشراف التربوي وأداته المتنوعة في ضوء الأولويات والحاجات التربوية وأيضاً في ضوء الإمكانات المتاحة له وذلك بشكل يؤدي إلى حدوث تطوير في كفايات العاملين ، في تحسين أدائهم المدرسي .

٢- من الضروري تنظيم نشاطات إشرافية للمعلمين والمعلمات تساهم في تحسين كفاياتهم الإدارية في تنظيم عملية التعليم والتعلم وإدارة الصف وحفظ النظام .

٣- تنظيم ورش عمل أو أدوات تربوية للهيئة التدريسية لتدريبها على كيفية إعداد واستخدام الوسائل التعليمية – طرائق التدريس – الإدارة وغير ذلك .

٤- وإعداد برامج ونشاطات تربوية تسهم في تنمية مفاهيم الإبداع لدى أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة وإلى توظيف أساليب رعاية التعليم والتعلم الإبداعية في المدرسة .

٥- تنمية كفايات أعضاء الهيئة التدريسية في مجال إعداد الاختبارات المدرسية في جميع المباحث.

٦- التخطيط لإجراء بحوث تربوية إجرائية تساعد على توظيف المنهجية العلمية في دراسة مشكلات المدرسة واقتراح الحلول العلمية لها .

٧- وضع الخطط الإستراتيجية الهادفة إلى تنمية علاقة المدرسة مع المجتمع المحلى وتعزيز العلاقة عن طريق تشكيل مجلس أولياء الأمور وفقاً للتعليمات التربوية الفنية.

٢ــ **الإشراف الإكلينيكي (العيادي أو العلاجي):**

وهو نظام يهدف إلى تدريب المعلمين الذين تنقصهم الكفاءة في أداء مهارة تعليمية أوأكثر وفق برنامج خاص يعد مسبقاً.

مـراحله:

أولاً: مرحلة ما قبل الملاحظة ، وفيها يتم القيام بالخطوات التالية:

ــ بناء علاقة وطيدة من الزمالة قائمة على الود والاحترام المتبادل بين المعلم والمدير و ذلك لأن هذا النمط من الإشراف يعتمد إلى حد كبير على الثقة المتبادلة بين طرفيه ، وهو ير كز على العلاقة الإنسانية ، لكنه لا يتوقف عندها بل يتعداها إلى الهدف الرئيسي، وهو الممارسة الصفية .

ــ تخطيط الدرس ، وتحديد الأهداف التعليمية التي ينبغي أن تتحقق خلال الحصة ، فيتعاون المدير مع المعلم على وضع خطة دراسية مفصلة ومتفق عليها ، وذلك لأن المعلم في هذه العملية ليس مجرد مستقبل لتوجيهات المدير ، بل إنه يلعب دوراً إيجابياً في عملية التخطيط الدرسي فيطرح أفكاره ويبدي آراءه بحرية تامة لأن الأمر يتعلق بتدريبه تدريباً عملياً حتى يتمكن من الاعتماد على نفسه فيما بعد دون حاجة لمعونة من أحد .

ــ تحديد المهارة التدريسية التي ينبغي التركيز عليها والاهتمام بها ، كأن يتم تدريب المعلم على كيفية تحقيق الهدف عن طريق الكلام غير المباشر .

ــ طمأنة المعلم بأن الهدف من العملية هو تطوير مهاراته وتحسين أدائه ، وتقديم العون له ، وليس تسجيل نقاط الضعف عليه.

ــ تحديد المدير للوسائل التي يستعين بها لملاحظة أداء المعلم المتدرب.

ــ تخطيط إستراتيجية مشاهدة التدريس ،فيتفق المدير مع المعلم على الأساليب الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها وصياغتها في الخطة الدراسية .

ثانياً: مرحلة المشاهدة، وفيها تتم الخطوات التالية :

١ــ المعلم يقوم بأداء الحصة ، وتنفيذ الخطة المدرسية التي يتم الاتفاق عليها بعد تحليل المادة الدراسية .

٢ــ يقوم المدير بجمع الملاحظات التي تتعلق بالمهارات التي يقوم بها المعلم .

٣ــ وجود فني تصوير يقوم بتسجيل العملية التعليمية التعلمية .

٤ــ وجود فني قياس يقوم برصد الممارسة الصفية باستخدام نظام رصد كنظام فلاندرز مثلاً.

ثالثاً: اجتماع التحليل :

بعد الانتهاء من الحصة وتسجيلها وقياس التفاعل الذي جرى خلالها يجتمع المدير مع المعلم ويشاهدان معاً الشريط الذي تم تسجيله وذلك من أجل :

١ــ تحليل أداء المعلم للتعرف على نقاط القوة لتعزيزها ، وعلى نقاط الضعف لتلافيها .

٢ــ مناقشة مظاهر الضعف مع المعلم والبحث معه عن أفضل السبل لتخليصه منها .

٣ــ إعادة تخطيط الدرس من أجل الاحتفاظ بالايجابيات التي تم إحرازها ، واجتناب السلبيات التي تم تحديدها ولتحقيق النقاط التي تم الاتفاق على إدخالها في سلوك المعلم التعليمي .

رابعاً: التقويم:

من أهم الوسائل التقويمية التي يمكن الاستعانة بها في هذا الأسلوب الإشرافي:

١ــ الملاحظة المباشرة.

٢ــ المؤتمرات .

٣ــ التسجيل المرئي والمسموع .

٤ــ أنظمة تحليل التفاعل الصفي.

٥ــ المهارة المجزأة والتعليم المصغر.

٦ــ نموذج تقويم الشخصية التدريسية .

*ونلخص مما سبق أن الإشراف الإكلينيكي وسيلة فعالة لمساعدة المعلمين على أن يكتسبوا خبرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم ، ولمعرفة المزيد من المعلومات عن أنفسهم ، وعن طبيعة عملهم ، وتتحصر مهمة الإشراف التربوي في هذا النظام الإشرافي بمساعدة المعلم والتفاعل معه ، ودعمه لتقليل إمكانيات الفشل أمامه .

٣.التعليم المصغر:

يستخدم هذا الأسلوب بوجه خاص لتدريب المعلمين قبل الخدمة ، وأثناء الخدمة في إطار مبسط ، حيث أنه يستغرق وقتاً قصيراً ، ويستخدم عدداً قليلاً من الطلاب ، كما أن العملية التي يقدمها التعليم المصغر للمتدربين من شأنها أن تعزز رجع المردود لديهم .

مميزاته:

ــ التعليم المصغر تعليم حقيقي فعلي مهما كان الدرس صغيراً ومهما كان عدد الطلاب قليلاً .

ــ التعليم المصغر يبسط العوامل المعقدة التي تدخل في الموقف التعليمي ويتيح الفرصة للتركيز على مهارة واحدة أو مهارتين على الأكثر.

ــ التعليم المصغر يركز على التدريب لغرض تحقيق مهام محددة ، وهذه المهام قد تكون ممارسة مهارات معينة في إلقاء الدرس ، أو ممارسة طريقة معينة في التدريس ، أو إتقان بعض مواد المنهج الدراسي أو عرض طريقة معينة في التدريس.

ــ التعليم المصغر يسمح بزيادة التحكم في الممارسة ، إذ من الممكن عند إعداد مواقف التعليم المصغر التحكم في مدة الدرس وعدد التلاميذ وطرق التغذية الراجعة والإشراف بل والتحكم في كثير من المواقف الأخرى ، لذلك من الممكن أن يتضمن البرنامج التدريبي درجة عالية من التحكم .

ــ التعليم المصغر يفسح المجال لتغذية راجعة فورية حول نقطة أو نقاط محددة حيث يقوم الطلاب عقب انتهاء الدرس بنقد أداء المعلم وهذا النقد قد يمارسه المعلم المتدرب نفسه أو المشرف الذي يتولى عملية تدريبه ، ويساعد على إتمام عملية النقد على أتم وجه توفر أجهزة التسجيل المرئي ..وأحياناً يمكن الحصول على تغذية راجعة من قبل بعض الطلاب الموجودين في الموقف .

ــ بعد عملية النقد يستفيد المتدرب من الملاحظات التي وجهت إلى أدائه فيقوم بإعادة تخطيط الدرس وإعادة عرضه من جديد لمجموعة أخرى من الطلاب ، ويستطيع المعلم تكرار هذا الموقف حتى يقتنع بأنه أصبح متمكناً من المهارة لموضوع الدرس .

ــ التعليم المصغر يتصف بالصدق والأمانة بفضل توفر أجهزة الفيديو وهو يبصر المعلم بسلبياته قبل أن يقوم بممارستها على طلابه في الميدان .

عناصر التعليم المصغر:

١ــ وضوح الأهداف المتصلة بالتجربة ، وتحديد القرارات المتصلة بها.

٢ــ بنية المختبر من حيث نوعية العاملين فيه ، وتنظيم الوقت بحيث نصل إلى أفضل النتائج بأقل كلفة .

٣ــ **أنماط العمل** ،وهي ثلاثة:

ــ الدرس المصغر الذي يدوم خمس دقائق ، ويستهدف تدريب الطلاب على القيام بمهارة تعليمية بسيطة .

ــ المقرر المصغر وهو درس أطول يدوم زهاء عشرين دقيقة ويؤلف جزءاً من مقرر تدريس يتم تنفيذه من قبل مجموعة من الطلاب .

ــ جلسات البحث في المختبر ، وهي جلسات هدفها اختبار أنماط جديدة من الإعداد والتعمق في ميدان معرفتنا بالعملية التعليمية ومقوماتها .

ــ الأستاذ المشرف : وهو أستاذ مساعد في التدريب والبحث يكون مسؤولاً عن عدد من المتدربين يتراوح ما بين الثمانية والعشرة ويخضع لمدة تدريبية مدتها ثلاثون ساعة .

ــ طلاب صفوف التعليم المصغر .

ــ التسجيل الصوتي والمرئي .

مجالات استخدامه:

يستخدم التعليم المصغر في مجالات متعددة أهمها:

ــ إعداد المعلمين قبل الخدمة .

ــ إعداد المعلمين أثناء الخدمة.

شبكة الأوس التعليمية

ــ إعداد الأساتذة الجامعيين.

ــ إعداد المرشدين التربويين.

ــ القيام بأبحاث علمية متصلة بعملية التعليم والتعلم ، ويتم ذلك في ثلاثة ميادين هي: ميدان الأبحاث المتصلة بأفضل أساليب إعداد المعلمين وميدان الأبحاث المتصلة بتقنيات الإعداد وعوامل التعلم وميدان الدراسة المنظمة للعلائق القائمة بين سلوك المعلم وسلوك الطالب .

*وعلى كل فإن التعليم المصغر أسلوب راق لتدريب المعلمين تدريباً متميزاً ، وتعتبر عملية التغذية الراجعة أهم ما ينطوي عليه هذا الأسلوب ، وهذه التغذية الراجعة تكاد تكون أهم من الممارسة نفسها ، وقد يقوم بهذه التغذية الأستاذ المشرف ، أو الزملاء المتدربون ، أو الطلاب بعد أن نكون وجهناهم إلى الطريق التي يمكن أن يقوموا بواسطتها بعملية التقويم ، وقد يقومون بها من خلال استخدامهم نموذجاً معداً لذلك .

٤ــ **المداولة الإشرافية** :

هي المشاورات والمناقشات التي تدور عادة بين المشرف التربوي والمعلم حول قضايا تربوية وتعليمية عرضية أو محددة ، وتتم بمبادرة من المشرف التربوي أو بناء على استدعاء من مدير المدرسة أو أحد المعلمين.

أنواعها:

ــ ليس لها وقت محدد فقد تكون في وقت يرى المشرف التربوي أن لديه خبرة أو تجربة جديدة يريد أن يدلي بها

ــ قد تتم بناءً على طلب معلم يرى أن استمراره في العطاء يتطلب مثل هذا اللقاء .

ــ قد تتم قبل زيارة المشرف التربوي للمعلم خاصة الجديد في غرفة الصف ، وذلك لطمأنته وتبديد دواعي الرهبة والخوف لديه وبناء جسور من المودة والثقة بينهما .

ــ قد تكون بعد الزيارة الصفية خاصة مع المعلم القديم لمناقشة بعض المستجدات التي طرأت في أثناء عرض الحصة أو لإتمام مناقشة قضية تمت إثارتها في مداولة سابقة.

أهدافها:

ــ التعرف على اتجاهات المعلم نحو مهنته ، والوقوف على آماله وميوله ، وكل ما يؤثر في عمله أو يعوق نموه .

ــ مساعدة المعلم على معرفة ما لديه من مواهب وكفايات وقدرات ، والتوصل إلى أفضل السبل لاستثمارها على الوجه الأكمل .

ــ تهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية وتقدير الظروف .

ــ مؤازرة اجتماعات المعلمين ، وتكميلها لأن هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مداولات إشرافية مع كل معلم على حدة لتتضح الأمور الغامضة لديه .

ــ إثارة الحماس وتقدير العاملين والتعبير عن شكرهم ومكافأتهم بالتركيز على الأعمال البناءة والجوانب المشرقة والجهود الموفقة .

ــ تبادل الآراء والأفكار والخبرات ، ذلك لأن المشرف يأخذ بقدر ما يعطي ، ويشارك غيره الرأي ، ويسهم في إيجاد جو من المحبة وحسن الاستعداد لدى المعلم لقبول ما يقترحه .

شروطها:

ــ أن تتم المداولة الإشرافية في وقت يناسب كلاً من المشرف والمعلم .

ــ أن تعقد بعد فترة وجيزة من الزيارات الصفية بحيث تتيح للمشرف فرصة ليعد لها الإعداد المناسب .

ــ يفضل أن تتم المقابلة بعد انتهاء المعلم من أداء كافة أعماله المدرسية في ذلك اليوم

ــ أن تكون المداولة في مكان هادئ يرتاح إليه المعلم ويأمن فيه من كثرة المقاطعات .

ــ أن تتم مناقشة المعلم في لقاء فردي.

ــ أن يكون النقاش موضوعياً قائماً على تبادل الرأي والاحترام المتبادل.

ــ أن يستهل المشرف اللقاء بالايجابيات ،لأن ذلك أدعى إلى تعزيز ثقة المعلم بنفسه وتقبل ملحوظات المشرف وتنفيذ توجيهاته.

ــ أن يحذر المشرف من أن يشعر المعلم بأنه قد اكتشف عيباً من عيوبه وليتجنب النقد ما وسعه لذلك سبيل ، وليتجه بدلاً من ذلك لتقدير السمة الناصعة الأخرى .

ــ أن يساعد المشرف المعلم على أن يتخلص من سلبياته وهي إقناعه بأهمية النقد الذاتي من أجل تعزيز ثقته بنفسه.

ــ أن يتجنب المشرف إلزام المعلم بالنظريات التربوية البعيدة عن التطبيق في الواقع الميداني.

*وهكذا فإن المشرف التربوي ، أو من يقوم مقامه كمدير المدرسة أو المعلم الأول ، يلعب دوراً كبيراً في تنمية كفاءة المعلم المهنية ، ولكي يتمكن من القيام بدوره على وجه حسن فلابد له قبل كل شيء من أن يعرف كيف يكسب ثقة المعلم ليقدم على استشارته ، والاستفادة من خبرته ولا يتردد في طلب العون منه إذا دعته الضرورة لذلك .

الفصل السابع

تطوير النمو المهني للمعلمين

يوجد العديد من الأساليب الإشرافية والوسائل التي يمكن من خلالها تحسين وتطوير أداء المعلم ورفع كفاياته المهنية من أجل تحسين العملية التعليمية وتتمثل بـ:

١- الدروس التطبيقية:

تعريفها: نشاط عملي يقوم به المشرف التربوي ، أو أحد المعلمين المتميزين داخل أحد الصفوف العادية ، وبحضور عدد من المعلمين ، وذلك لمعرفة مدى ملائمة الأفكار النظرية المطروحة للتطبيق العملي في الميدان ، أو لتجريب طريقة تعليمية مبتكرة لمعرفة مدى فاعليتها ، أو لاختبار وسيلة تعليمية جديدة يرغب المشرف التربوي في إقناع المعلمين بفاعليتها وأهمية استخدامها .

أهدافها:

تهدف الدروس التطبيقية إلى رفع كفاءة المعلمين وتحسين أدائهم ، وذلك عن طريق إكسابهم مهارات جديدة من استخدام أساليب تربوية حديثة ، كما تعمل على تشجيع المعلمين على أن ينهجوا نهجاً علمياً في تفكيرهم لوضع خطط جيدة ، وابتكار أساليب حديثة في الأداء التربوي.

وفيما يخص المشرف التربوي فإن الدروس التطبيقية تهدف إلى تمكينه من تجريب أفكاره التي يطرحها لاختبار فاعليتها ، والتعرف على مدى إمكانية تطبيقها في الميدان .

أضف إلى ذلك أن الدروس التطبيقية تعمل على خلق رابطة من المودة القائمة على التفاهم ، وعلى الاحترام المتبادل بين المعلمين والمشرفين ، وعلى خلق مناخ تعاوني بينهم من خلال التعاون المشترك في التخطيط والتنفيذ ، وتقويم نتائج التطبيق ، مما يتيح الفرصة للتواصل الايجابي المقترح بين المشرف والمعلمين .

ومن أهداف الدروس التطبيقية :

ــ تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق .

ــ إكساب المعلمين مهارة استخدام بعض الأساليب المبتكرة .

ــ حفز التقدم المهني للمعلم وتطوير كفاياته الصفية .

ــ دراسة موقف تعليمي تعلمي .

ــ وضع أسلوب بديل أمام المعلمين .

مميزاتها:

ــ تعتبر ميداناً فسيحاً لتجريب الأفكار النظرية ، كما يتم فيها الربط بين النظري والعملي وذلك بترجمة الأفكار النظرية إلى واقع عملي ملموس .

ــ تخدم المعلمين المستجدين ، حيث تطرح أمامهم مواقف تعليمية ، يستطيعون أن ينطلقوا منها لبدء حياتهم العملية بداية سليمة .

ــ تتفق وحاجات المعلمين القدامى الذين هم في حاجة للنمو المستمر مهنياً ، حيث تلبي احتياجاتهم لتطبيق أساليب جديدة ولتجريب أفكار مبتكرة .

ــ الدروس التطبيقية تتطلب تحضيراً مسبقاً ، وإعداداً دقيقاً ، وجمع معلومات كافية عن المعلمين الذين يشاهدون الدرس.

ـــ الدرس التطبيقي ليس درساً عشوائياً ، بل هو درس مرن متغير يتغير باستمرار ليتناسب مع مستويات المشاهدين وخبراتهم ، فإن الفكرة المطروحة على بساط الدرس يمكن أن تكون بسيطة ، ويمكن أن تكون عميقة معقدة تخص طبقة من المعلمين الأوائل.

خطواتها:

ـــ التخطيط الجيد الدقيق ، ويشمل تحديد الهدف الذي نسعى لتحقيقه وكذلك تجهيز الوسائل التعليمية اللازمة لتحقيق هذا الهدف الذي ينبغي أن يكون محدداً وواضحاً حتى يمكن توجيه النشاطات حوله .

ـــ الاجتماع مع المعلمين وإقناعهم بأهمية الدرس التطبيقي كعملية ربط بين النظري والعملي.

ـــ اختيار معلم متمكن من مادته وأساليبه ليقوم بعرض الدرس من أجل تحقيق الأهداف التي تم الاتفاق عليها ،وقد يقوم المشرف التربوي نفسه بأداء الدرس وتطبيق الأفكار المراد إبرازها وتنفيذها.

ـــ يقوم المشرف التربوي أو المعلم المختار بتطبيق الدرس في بيئة عادية ،فيتم اختيار الدرس والطلاب بطريقة عشوائية دون إجراء تدريبات أو استعدادات مسبقة ويفضل أن يكون الصف الدراسي واسعاً بحيث يستوعب الطلاب والمعلمين المشاهدين بدون ازدحام.

ـــ بعد الانتهاء من الحصة يصرف المعلم تلاميذه ويشترك الجميع في تقويم الأداء الذي تم عرضه ،وهنا يجب لفت النظر إلى أن النقاش ينبغي أن ينصب حول موضوع الدرس ولا يتعداه إلى شخص المدرس.

*ويجب التأكيد على أهمية الحضور الفعلي للمشرف التربوي في كافة خطوات الدرس التطبيقي ابتداءً من الإعداد ،وانتهاءً بالتقويم ،ويقوم المشرف التربوي بمتابعة أداء المعلمين في صفوفهم لمعرفة مدى استفادتهم من الدرس التطبيقي.

<u>٣–الزيارات التبادلية بين المعلمين:</u>

وهي وسيلة أخرى من وسائل الإشراف يخطط لها المشرف التربوي أو مدير المدرسة، بالتنسيق مع المعلمين من أجل تمكينهم من زيارة زملائهم الأكثر تأهيلاً ، والأطول خبرة ، فيقوم معلم أو عدة معلمين ،بزيارة معلم آخر في فصله وبين طلابه في نفس المدرسة أو بمدرسة أخرى لمشاهدة كيفية تدريس نفس المادة أو مواد أخرى لنفس الصف أو لصفوف أخرى بهدف تنويع الأساليب لتحقيق الأهداف.

أهدافها:

١ـــ تبادل الخبرات والإطلاع على طريقة المعلم في التفاعل مع طلابه من أجل تحقيق الأهداف السلوكية المحددة في خطته اليومية ، باستخدام أسئلة متنوعة للحصول على إجابات متناسقة ، تنم على سلامة الاتجاه في سبيل الهدف المنشود .

٢ـــ تقويم المعلم عمله من خلال مقارنة أدائه بأداء الآخرين .

٣ـــ تقريب وجهات النظر بين معلمي المادة الواحدة والمعلمين بوجه عام .

٤ـــ تعميق فهم المعلمين واحترام بعضهم بعضاً .

٥ـــ تشجيع المعلمين المبدعين وتطوير ممارساتهم .

٦ـــ تشجيع المعلمين على إبداء آرائهم وطرح مشكلاتهم .

شبكة الأوس التعليمية

شروطها :

ـــ أن يكون الهدف من الزيارة واضحاً ومحدداً .

ـــ أن يقوم مدير المدرسة بتوعية المعلمين بأهمية وأهداف البرنامج قبل البدء في استخدامه .

ـــ أن يوافق المعلم المُزار على زيارة زملائه له ، دون أن تتسبب هذه الزيارة في عرقلة البرنامج المدرسي اليومي .

ـــ أن تتم الزيارة ويخطط لها وفق خطة معدة سلفاً بحيث تراعي حاجات المعلمين الزائرين .

ـــ أن يتم دخول المعلمين الزائرين مع بداية الحصة ، وخروجهم مع نهايتها .

ـــ أن يعقب الزيارة جلسة مناقشة بين المعلمين الزائرين والمعلم المُزار.

ـــ أن يتنبه المعلمون إلى ضرورة مراعاة الفروق في الظروف تجنباً للنقد الجارح .

٣- النشرة الإشرافية :

وهي وسيلة اتصال بين المشرف التربوي والمعلمين ، يستطيع المشرف من خلالها أن ينقل إلى المعلمين بعض خبراته وقراءاته ومقترحاته ومشاهداته بقدر معقول من الجهد والوقت .

أهدافها:

١ــ ربط المعلمين بالمستجدات العلمية والتربوية .

٢ــ إيصال الأفكار والقرارات التربوية إلى المعلمين في مواقعهم المختلفة في حال تعذر اجتماعهم مع المشرفين مما يوفر وقت وجهد الجميع .

٣ــ توثيق التوصيات والقرارات الإشرافية مما يكسبها الصفة الرسمية من قبل مديري المدارس والمشرفين التربويين والمعلمين .

شروطها:

ـــ أن تتضمن مقدمة واضحة تبرز الأهداف .

ـــ أن تكون قصيرة ذات لغة سهلة واضحة ، وأن تتضمن حقائق ومعلومات دقيقة وحديثة.

ـــ أن تتناول موضوعاً واحداً ما أمكن ، وأن يلبي هذا الموضوع حاجة مهمة لدى المعلمين .

ـــ أن تكون عملية بعيدة عن الإغراق في التنظير .

ـــ أن تثير دافعية المعلم لنقد ما يقرأ .

ـــ أن يتناسب توقيت إرسالها مع ظروف المعلمين المدرسية والخاصة .

ـــ أن تعزز بأساليب إشرافية أخرى .

ـــ أن تؤثر في تغيير سلوك المعلمين وممارستهم العملية .

٤- القراءات الموجهة:

وهي عبارة عن مختارات يجمعها المشرف التربوي أو مدير المدرسة من الكتب والدوريات أو النشرات التربوية ويقدمها للمعلمين لإطلاعهم على الجديد في تخصصهم أو تذكيرهم بما طال عهدهم به من أساسيات العملية التعليمية.

أهدافها:

ـــ تشجيع المعلمين على القراءات المتخصصة والتفاعل مع المستجدات العلمية والتعليمية.

ـــ تحقيق أسباب النمو الأكاديمي والمسلكي في مجال عمل المعلم التربوي .

شبكة الأوس التعليمية

ـــ المساهمة في استكمال جوانب القصور العلمي أو المهني التي لاحظها المشرف التربوي أثناء زياراته الصفية واجتماعاته مع المعلمين .

أسسها:

١ـــ أن تتصف القراءات المختارة بقدرتها على تحفيز الاهتمام بالمواضيع التي تطرحها ، وأن تستثير الرغبة لدى قارئيها لمناقشتها مع الآخرين ، وكلما تضمنت القراءات المختارة أفكاراً غير مسبوقة كلما نجحت في تحقيق الهدف.

٢ـــ أن تتوافق مع الغايات الكبرى والأهداف العامة للتعليم في البيئة التربوية التي توزع فيها، أو أن لا تتعارض مع أي من مبادئها الأساسية على الأقل .

٣ـــ أن تقدم على هيئة مادة مكتملة جاهزة للقراءة من قبل المعلم ، أو على هيئة قائمة عناوين وموضوعات مختارة تحتوي على اسم المرجع ومؤلفه والدار الناشرة وموقعها وسنة النشر والصفحات المقترح قراءتها .

تقويمها:

يمكن للمشرف التربوي في أثناء زياراته الصفية واجتماعاته الدورية مع المعلمين أن يلحظ هذه القراءات في ممارسات المعلمين وثقافتهم التربوية وبحوثهم الميدانية .

٥-<u>اللقاءات والندوات التربوية</u> :

هي اجتماعات تربوية يجتمع فيها المشرف أو مدير المدرسة مع معلميه أو معلمي عدة مدارس للمادة الواحدة بعد تخطيط مسبق ، ويتبادلون الرأي فيها حول سبل تطوير العملية التعليمية والتربوية وتنمية الخبرات والمهارات المهنية للمعلمين وغالباً ما ينتهي إلى توصيات وقرارات ينبغي تنفيذها.

أهدافها:

ـــ بث الاتجاهات والقيم المرغوبة أو نشر الأهداف والتوصيات والتنظيمات التعليمية من خلال التفاعل الإنساني المباشر.

ـــ تعميق العلاقات الإنسانية والتفاعل الايجابي بين المشرف أو مدير المدرسة مع المعلمين . ـــ إثراء خبرة معينة وموضوع محدد بأكثر من رأي وأكثر من رافد.

ـــ حل بعض المشكلات التربوية وعلاج بعض الممارسات الخاطئة عن طريق النقاش الشوري الجماعي .

أنواع اللقاءات التربوية :

ـــ لقاء بداية العام الدراسي ، ويلتقي فيه المشرف التربوي بمعلمي المادة في المدرسة أو عدة مدارس متقاربة للتعارف والتآلف ولغرض إحاطتهم بالقرارات والبرامج والتنظيمات الوزارية للعام الدراسي الجديد ، بالإضافة إلى عرض المشرف التربوي لأفكاره وتوقعاته وبرامجه ودور المعلمين فيها .

ـــ اللقاء التربوي المتخصص ، وهو الذي يدعو فيه المشرف التربوي المعلمين في المدرسة الواحدة أو من عدة مدارس بمبادرة منه أو تنفيذاً لتكليف وزاري لمناقشة تجربة أو موضوع أو مشكلة أو برنامج أو قرار تعليمي .

ـــ اللقاء التربوي بعد الزيارات الصفية ، وهو اللقاء الذي يجمع المشرف التربوي والمعلمين في مدرسة واحدة ويقدم فيه المشرف تغذية راجعة لمشاهداته الصفية.

أسسها وإجراءاتها:

ـــ أن تحدد أهداف اللقاء بوضوح وأن تختار موضوعاته بعناية بما يناسب حاجات وقدرات المشاركين فيه .

ـــ أن توزع المسؤوليات بين المشاركين في اللقاء مما يجنبه الانزلاق إلى مجرد لقاء تتبادل فيه وجهات النظر من الخواطر الذهنية المجردة ، لذا فإن من الضروري أن يقوم المشرف أو يكلف عدداً من المعلمين بإعداد مادة اللقاء .

٣ـــ أن يصبغ اللقاء بصبغة حلقة الحوار حيث التفاعل أو التواصل الأفقي بين المشرف والمعلمين ، وكلما ابتعد اللقاء عن أسلوب المحاضر المتكلم (المشرف أو المدير) والحضور المستمعين (المعلمين) كلما كان أنجح وأمتع وأثبت أثراً .

٤ـــ تدوين نتائج اللقاءات في محاضر يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة .

أما الندوات التربوية فهي عبارة عن عرض عدد من القادة التربويين لقضية تربوية أو موضوع محدد ، وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة الهادفة ، **وهي تتميز عن اللقاءات التربوية بما يلي:**

ـــ هو اجتماع يشارك فيه عدد مختار من الخبراء الأكاديميين عادة ، أو كبار المسئولين لإلقاء أوراق عمل معدة مسبقا حول موضوع رئيسي من المواضيع التربوية .

ـــ تتيح الندوات التربوية فرصة واسعة للاستماع إلى أكثر من وجهة نظر حول موضوع الندوة ، كما تتيح الفرصة للمداخلات والتعقيبات من الحضور المشاركين في الندوة .

ـــ تتجاوز الندوة في سعة المشاركة فيها حدود لقاءات المدرسة أو مجموعة المدارس إلى مستوى المنطقة التعليمية أو المستوى الوزاري العام ، فهي أسلوب إشرافي يستعان به في تطوير بعض المفاهيم أو تعديلها .

ـــ يتم التركيز فيها على الموضوعات والخبرات النظرية .

٦-<u>البرامج التدريبية</u>:

وهي برامج منظمة مخططة تمكن المعلمين من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والمهنية ، وكل ما من شأنه أن يرفع مستوى عملية التعلم ، ويزيد من طاقات المعلمين الإنتاجية ، وهو أسلوب إشرافي غايته النمو المهني وزيادة الكفاءة الوظيفية للمتدربين خلال مدة خدمة المعلمين في المجال التربوي .

أهدافها:

ـــ زيادة كفاءة المعلمين .

ـــ اكتساب الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية للمعلمين عن طريق تحسين أدائهم وإغناء معارفهم وخبراتهم .

ـــ تنمية الاتجاهات المرغوبة والعلاقات الإنسانية الطيبة بين المعلمين وجهات الإشراف عليهم.

ـــ تزويد المعلمين بالجديد من المعارف والتقنيات الحديثة .

ـــ إتاحة الفرصة للرقي الوظيفي ، وتحقيق الطموحات والآمال المهنية مما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء .

ـــ تنمية الرغبة لدى المتدربين على استخدام قدراتهم وطاقاتهم استخداماً يتجاوزون به ما كانوا عليه قبل دخولهم البرنامج التدريبي .

أنواعها:

ـــ برامج تدريب وتأهيل المعلمين الجدد .

ـــ برامج تدريب المعلمين أثناء الخدمة .

ـــ برامج تدريبية تنفذ على مستوى الإدارة التعليمية.

ـــ برامج تدريبية تنفذ على مستوى المشرف التربوي .

ــ برامج تدريبية تنفذها الجامعات أو المراكز التدريبية المتخصصة.

خطواتها:

ــ تحديد أهداف البرنامج التدريبي اعتماداً على الحاجات الفعلية للمعلمين .

ــ اختيار المتدربين المتماثلين في الحاجات التدريبية وتحديد المكان والزمان المناسبين لتنفيذ البرنامج .

ــ اختيار محتويات أو مفردات البرنامج ومقرراته وتوفير وسائله التعليمية .

ــ اختيار الأساليب المناسبة لتقديم وإدارة البرنامج .

ــ اختيار أساليب تقويم المتدربين وكذلك تقويم البرنامج التدريبي .

٧-<u>الزيارات الخارجية</u>:

وهى أسلوب إشرافي يقوم به المشرف التربوي والمعلمون بزيارة مخطط لها إلى المؤسسات أو المواقع ذات العلاقة بالتربية والتعليم خارج نطاق مدارس التعليم العام .

أهدافها:

ــ تنمية الخبرات والمهارات من خلال الإطلاع على أفكار وبرامج وأساليب أداء في بيئات مختلفة عن تلك التي ألفها المعلمون والمشرفون .

ــ البحث عن أفكار وحلول لبعض المشاكل التعليمية .

ــ فتح قنوات للتعاون مع المؤسسات أو الهيئات المزارة .

ــ زيادة الألفة وكسر الرتابة بين المشرف والمعلمين ، من خلال قضاء وقت خارج البيئة المدرسية .

أنواعها:

ــ زيارات يقوم بها المشرف التربوي مع المعلمين .

ــ زيارات يقوم بها المشرف التربوي مع زملائه المشرفين التربويين .

ــ زيارات يقوم بها المعلمون مع طلابهم بمشاركة المشرف التربوي .

إجراءاتها:

ــ عن طريق عرض المشرف التربوي الفكرة أمام المعلمين أثناء الزيارة الصفية .

ــ يكمل المشرف التربوي بالاشتراك مع المعلمين المتطوعين الإجراءات الرسمية والتنظيمية التي تتطلبها الزيارة .

ــ ينفذ المشرف التربوي والمرافقين له من المعلمين ما خطط لها من أهداف عقدت من أجلها الزيارة .

ــ يطلب المشرف التربوي من المعلمين المشاركين تدوين مشاهداتهم وملاحظاتهم لتقديمها في تقرير مختصر لوقائع الزيارة .

ــ يعد المشرف التربوي خطاب شكر بعد انتهاء الزيارة للمؤسسة المزورة .

<u>الزيارات الصفية ودورها في تنمية المعلمين مهنياً</u>

<u>مفهوم الزيارات الصفية</u>:

المقصود بالزيارات الصفية زيارة مدير المدرسة (المشرف المقيم) أو المشرف التربوي المتخصص للمعلم في حجرة الصف أثناء عمله ، بهدف رصد النشاطات التعليمية والتربوية وملاحظة التفاعل الصفي ، وتقويم أداء المعلم ، والوقوف على أثره في الطلاب.

شبكة الأوس التعليمية

أهداف الزيارات الصفية :

ـ ملاحظة الموقف التعليمي والفعاليات التربوية بصورة طبيعية .

ـ ملاحظة أثر المعلم في تلاميذه والوقوف على مدى تقدمهم التعليمي .

ـ تقويم أساليب التعليم ، والوسائل التعليمية والأنشطة ، والوقوف على مدى صلاحيتها وملاءمتها لسيكولوجية التعلم .

ـ التحقق من تطبيق المناهج الدراسية ، والوقوف على مدى ملاءمتها لقدرات التلاميذ وتلبية حاجاتهم ، وما يعترض ذلك من صعوبات .

ـ معرفة مدى استجابة المعلمين ومدى ترجمتهم الأفكار المطروحة في الزيارات السابقة سواء أكان المشرف التربوي نفسه هو الزائر أم كان الزائر زميلاً آخر له.

ـ الوقوف على حاجات الطلاب والمعلمين الفعلية والتخطيط لتلبيتها.

ـ زيادة رصيد المشرف التربوي من المعرفة ، وتزويد خبراته بما يطلع عليه من أساليب جديدة وتجارب مبتكرة ونشاطات فاعلة .

أنواع الزيارات الصفية:

ـ زيارة استطلاعية ، ويكون هدف المدير من هذه الزيارة هو تكوين فكرة أولية عن أداء المعلم ، والتعرف على حاجات المعلم المهنية التي تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد.

ـ زيارة توجيهية إشرافية ، ويهدف مدير المدرسة من خلالها إلى مساعدة المعلم على تحقيق النمو المهني في مجالات المهام التعليمية والمساندة لعملية التعليم التي تتصل بعمله ووظائفه ويتوقف مدى نجاح المدير في هذا الأسلوب الإشرافي على مدى كفايته ووعيه في تحديد الحاجات والتخطيط والتواصل اللازم لإقامة علاقات ودية متبادلة بينه وبين المعلم .

ـ زيارة صفية تقويمية ، ويقوم المدير بهذا النوع من الزيارات بهدف التأكد من مستوى أداء المعلم ، ومدى اكتسابه للمهارات التي تم تدريبه عليها ، ويشمل ذلك سلوك وأداء المعلم والتلاميذ .

إجراءات تنظيم وتنفيذ الزيارات الصفية :

١ـ **قبل زيارة الصف** :

ـ الإطلاع على المقررات الدراسية وعلى كل ما يستجد من معارف وعلوم ذات العلاقة بالمادة أو بطرق التدريس وأساليب التقويم .

ـ التخطيط للزيارة وتحديد أهدافها.

ـ الاجتماع بالمعلمين لتوضيح هدف الزيارة ومعرفة حاجات كل معلم.

ـ الإطلاع على دفاتر التحضير والتشاور حول خطة توزيع المقرر وطريقة التحضير للدروس .

ــ ترتيب الزيارات الصفية وفقاً للحاجات والأولويات ، والاتفاق مع المعلمين على تحديد الحصص التي تتم فيها الزيارة .

٢ــ **أثناء زيارة الصف** :

ــ أن يدخل المدير غرفة الصف مع المعلم وبعد انتظام التلاميذ ، وإذا أضطر إلى الدخول بعد بدء الحصة فيجب استئذان المعلم .

ــ إلقاء تحية السلام على المعلم وطلابه.

ــ الجلوس في مكان مناسب لا يؤثر على انتباه الطلاب.

ــ عدم الإطالة في تسجيل الملاحظات ، والتركيز على الملاحظات التي قد تعيق تحقيق أهداف الدرس(ويفضل أن تسجل الملاحظات بعد الانتهاء والخروج من غرفة الصف).

ــ عدم مقاطعة المعلم أثناء الشرح ، وعدم التدخل في النشاط داخل الفصل وعدم إبداء الملاحظات للمعلم أمام طلابه لأنها تقلل من قيمة المعلم .

ــ البقاء داخل الفصل طوال الحصة لمشاهدة المواقف التعليمية والفعاليات التربوية بين المعلم وطلابه ومدى استجابة المعلم لما تم الاتفاق عليه في الاجتماع .

ــ إذا لاحظ المدير أن المعلم مضطرباً أو عصبي المزاج ،أو أنه غير مرتاح لزيارته فإن أفضل ما يفعله هو أن يحاول تأجيل الزيارة إلى وقت آخر .

ــ الثناء على المعلم وطلابه قبل المغادرة وإلقاء تحية السلام .

٣ــ **بعد زيارة الصف**:

ــ أن يدون مدير المدرسة فور خروجه من حجرة الدراسة أبرز الأنشطة التي تمت في الحصة ، ويبوب ملاحظاته بطريقة منظمة تمهيداً لمناقشتها مع المعلم .

ــ أن يترك الفرصة للمعلم للتحدث عن درسه وتقويمه له وعن مستوى طلابه ، وما هي السبل التي يود المعلم أن يسلكها ولم يتمكن من ذلك .

ــ أن يتفق مع المعلم على خطة للمعالجة واعتماد طرائق بديلة .

ــ يعرض مدير المدرسة بعد ذلك رأيه مبتدئاً بذكر الجوانب الإيجابية في أداء المعلم ثم التي من شأنها تطوير التدريس وتحسين عمليتي التعليم والتعلم .

ــ أن يدون في سجل الزيارات وتقويم المعلمين أهم الأمور التي نوقشت واتفق عليها مع المعلم .

ــ التخطيط مع المعلمين للزيارات القادمة .

شبكة الأوس التعليمية

آلية تعامل مدير المدرسة مع المعلمين

١- المعلم الجديد:

هو المعلم حديث التخرج ، وليس لديه أي خبرات تعليمية صفية ، وفجأة أوكلت إليه مسؤوليات كاملة دون أي تجربة سابقة سوى ذلك الرصيد النظري الذي يحمله ، وهذا يتطلب من مدير المدرسة :

- استقبال المعلم الجديد بكل حفاوة وتقدير ، وتقديمه إلى زملائه .
- تسلم خطاب التعيين منه والتأكد من اكتماله من حيث التوقيع ورقم الصادر والتاريخ.
- التأكد من أن كتاب التعيين موجه إلى نفس المدرسة ، وأنها بحاجة إلى تخصصه .
- إعداد برنامج خاص لتعريف المعلم بالمسؤوليات والواجبات المهنية .
- تزويده بالنشرات التربوية حول بعض المهام التي يجب أن يراعيها .
- التقويم والتوجيه المستمرين لتامين النمو المهني له ، وتدريبه على الأعمال الكتابية .
- الزيارات الصفية والاجتماعات التي تهدف في النهاية إلى خلق المعلم المستقل مما يولد لديه الوضوح والثقة بالنفس .
- أن يوجه المدير كتاباً إلى رئيس شؤون الموظفين بالمديرية يتعلق بمباشرة العمل للمعلم الجديد .
- أن يدرب المعلم الجديد على التوقيع في دفتر الحضور والانصراف .
- أن يفتح ملفاً للمعلم الجديد في يوم مباشرته للعمل ، يوضح فيه صوراً عن قرار التعيين والمباشرة في العمل والبطاقة الشخصية .
- الإجابة عن استفسارات المعلم الجديد بكل رحابة صدر ، وعدم التذمر من ضحالتها أو كثرتها ، مع ضرورة ما قد يحتاج لذلك.

٢- المعلم المتميز :

- على مدير المدرسة أن يتعرف على مجالات التميز لدى المعلمين مثل (طرق التدريس، استخدام الوسيلة ، استخدام السبورة إدارة الصف) .
- إشراك المعلم المتميز في اللجان المدرسية المختلفة .
- تكليفه برعاية الطلاب سلوكياً وعلمياً .
- تكريم المعلم المتميز على مستوى المدرسة ، واطلب تكريمه على مستوى التربية والتعليم ، ووجه رسالة شكر وتقدير لجهوده وتميزه في أداء عمله .

٣- المعلم المقصر :

- كن دقيقاً في متابعتك وإشرافك على العاملين في المدرسة .
- دون ملاحظاتك عن المعلم المقصر محدداً نوع الملاحظة وتاريخها .
- اشعر المعلمين بأهمية المتابعة وأثرها الايجابي على تحسن الأداء .
- التوضيح للمعلمين بان الهدف من تسجيل الملاحظة هو العمل على تلافيها ،وليس المقصود تصيد الأخطاء.
- ناقش المعلم المقصر في أسباب تقصيره بسرية تامة ،وضع آلية لمعالجة أسباب التقصير .

- اطلب العون من المشرف التربوي لعلاج أسباب القصور .
- امنح المعلم المقصر الثقة وشجعه على العمل .
- إذا لم يلتزم المعلم المقصر بآلية العمل لتحسين أدائه ارفع تقريراً لمديرية التربية والتعليم لاتخاذ ما تراه مناسباً

٤- المعلم الكسول :

- بناء الثقة بنفسه وعمله .
- تزويد المعلمين بالمجلات والتقارير والأبحاث التي تثير تفكيرهم .
- اجتذاب المعلمين بالمجلات والتقارير والأبحاث التي تثير تفكيرهم .

٥- المعلم غير المخطط:

- جذب المعلم للاشتراك في لجنة التخطيط .
- إرسال نشرات وفعاليات تتعلق بأهمية التخطيط .
- إبلاغ المعلمين بأن هذه النشرة ستناقش في اجتماع الهيئة التدريسية وسيتولي إدارة النقاش لجنة التخطيط والمعلم الذي لا يخطط من ضمنها .
- تنظيم زيارات تبادلية بين المعلمين .
- عقد اجتماع فردي مع هذا المعلم بهدوء وصبر في أهمية التخطيط.
- الطلب من المعلم إظهار إيجابيات التخطيط .

٦- المعلم قديم التعيين:

- أن يعمل مدير المدرسة علي أن لا يفقد المعلمون القدامى شعورهم بالقيادة .
- أن يقوم بدراسة قدرات وطاقات المعلمين القدامى .
- توظيف معرفة المعلمين القدامى عن المدرسة في حل المشكلات المدرسية واحترام خبرتهم .
- جذب المعلمين القدامى للعمل الجماعي .

دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنياً

دتنمية المعلمين مهنياً: هي عملية مخططة تعاونياً ، ومستمرة تستهدف تنمية الأفراد والجماعات مهنياً وتلبي حاجاتهم وحاجات المدرسة القائمة والمنتظرة وتساعدهم علي الارتقاء بنوعية ممارساتهم المهنية بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية .

وعلى مدير المدرسة متابعة النمو المهني لدى المعلمين من خلال معرفة احتياجاتهم ، وتشجيعهم على استكمال تأهيلهم التربوي ، ووضع قائمة بأسماء المعلمين الذين هم بحاجة إلى دورات تدريبية ، وعقد ندوات بحيث تكون مبنية على حاجات المعلمين ومراعية لاهتماماتهم،

***أهداف تنمية المعلمين:**

تحسين عملية التعلم والتعليم والوصول إلي تأثيرات إيجابية لدى الطلبة سواء في اتجاهاتهم نحو المدرسة أو اتجاهاتها والمواد الدراسية والمعلمين القائمين علي تدريسها .

١ - تحديد حاجات المدرسة :

أ. حاجات ناجمة عن التطور العلمي والتكنولوجي ومتغيرات العصر .

ب. حاجات ناجمة عن التغيرات في المناهج الدراسية المختلفة في الدول المضيفة .

٢ - تحديد حاجات الجماعات (اللجان المدرسية) :

تهدف اللجان إلي الارتقاء بالمواد الدراسية من خلال اهتمامها :

أساليب التدريس ــ التقويم ــ إثراء المحتوي ــ توفير الوسائل السمعية والبصرية .

٣ - تحديد حاجات الأفراد المهنية :

يمكن الاستعانة بفريق التطوير المدرسي والمشرفين التربويين لتحديد الحاجات المهنية للمعلمين وذلك بمراقبة نواحي القوة والضعف في أداء المعلمين ودراسة مذكرات تخطيط الدروس اليومية وتحليل نتائج الاختيارات المدرسية الفصلية والسنوية .

وبناءً علي ذلك يقوم مدير المدرسة باستخدام الإجراءات التالية من أجل تنمية المعلمين مهنياً:

- دراسة وتحديد الحاجات المهنية للمعلمين .
- وضع برنامج للنمو المهني في ضوء الحاجات والإمكانات المتاحة .
- توظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني المتاحة .
- إيجاد نظام للتقويم المستمر لعمل المعلمين ومتابعتهم فردياً ورمزيا.
- القيام بدراسات وبحوث إجرائية موجهة نحو تحسين العمل وممارسات العاملين.
- وضع برنامج لتلبية احتياجات المنهاج وإثرائه وتحسين طرائق تنفيذه وكذلك التقويم المستمر لألوان النشاط المتصل بالمنهاج.
- إيجاد نظام فعال للتقويم والمتابعة ودراسة التحصيل المدرسي.

الأهداف المباشرة لتنمية المعلمين :

١. إعداد المعلمين بصورة أفضل لمواجهة المستجدات القائمة المنتظرة في إعمالهم .
٢. تشجيع العمل بروح الفريق من خلال الخبرة المتبادلة بين المعلمين لتطوير وتنمية ذواتهم مهنياً .
٣. تحديد حاجات المدرسة والعاملين فيها ذاتياً.
٤. ترتيب تلك الحاجات في أولويات وفق معايير متفق عليها .
٥. تحسين الأساليب والأدوات المستخدمة في إصدار أحكام على عمليات التعليم والتعلم .
٦. هناك أهداف ذات تعزيز قيمي تتمثل في تنشيط دور المعلمين ومشاركتهم في خطة تطوير خطة المدرسة .
٧. زيادة فعالياتهم وشعورهم بأنهم أعضاء ذو قيمة ومكانه في مجتمع المدرسة .

الأوس التعليمية

الفصل الثامن

تفعيل مصادر التعلم

يقع علي كاهل مدير المدرسة تفعيل مصادر التعلم في المدرسة بهدف الارتقاء بالعمليــة التربويــة والأكاديميــة ، وأن المدرسة الفاعلة تركز علي نوعية مصادر متعددة لتحقيق أهداف فلسفة التربية والتعليم ، كما أن المدرسة الفاعلة يجـب أن تركز علي تطوير شخصية الفرد وإحساسه بذاته وإكسابه مهارات الحياة اليومية وحل المـشكلات وتعلـيم الطالـب كيف يتعلم ويطور قدرته علي التفكير المستقل والثقة بالنفس .

ورغم تعدد مصادر التعلم في الألفية الثالثة إلا أننا نركز في مدارسنا علي المصادر التالية :

أولاً : الكتب المدرسية :

تشكل الكتب المدرسية المصدر الأساس الهام للتعلم وعلي مدير المدرسة العمل علي :

- أن يحدد احتياجات المدرسة من الكتب والمواد التعليمية التي تخدم المنهاج ، وتسهم في الرقي بالعملية التعليمية
- أن يكلف سكرتير المدرسة بمراجعة قسم المطبوعات ، لاستلام نصيب المدرسة من الكتب والمواد التعليمية .
- أن يتأكد سكرتير المدرسة أو من ينوب عنه من أن الكتب والمواد التعليمية المستلمة هي المطلوبة مـن حيـث النوع والعدد وأنها بحالة جيدة .
- أن يكلف سكرتير المدرسة بتسجيل الكتب والمواد التعليمية في سجل العهدة بعد تسجيلها في مستندات الإدخال.

ثانياً :الوسائل التعليمية:

على مدير المدرسة القيام بما يلي:

- أن يوفر الوسائل التعليمية التي لها علاقة بالمنهاج .
- أن يدرب العاملين علي استخدام الوسائل التعليمية .
- أن يلبي حاجات المدرسة والعاملين من أجهزة الإذاعة المدرسية والتلفاز التربوي والمواد المتعلقة بهما .
- أن يعمل المدير علي إنتاج وسئل تعليمية بتكليف الهيئة التدريسية أو الطلبة .
- أن يقوم المدير بإجراء البحوث والدراسات اللازمة حول استخدام وتفعيل الوسائل التعليمية .
- توفير الخرائط والمجسمات والبطاقات والصور وأشرطة الكاسيت والفيديو التي لها علاقة بالمنهاج .

ثالثاً :الإذاعة المدرسية :

ويقصد بالإذاعة المدرسية أجهزة تكبير الصوت (مضخم صوت ، ميكروفونات ، مسجل أشرطة) ليـتمكن المعلمـون والطلبة من استخدامها في الأنشطة المختلفة ، ويجب علي مدير المدرسة العمل علي :

- تزويد المدرسة باحتياجاتها من أجهزة الإذاعة المدرسية والتلفاز التربوي .
- تدريب الزملاء علي استخدام الإذاعة المدرسية والتلفاز التربوي والفيديو .

رابعاً :المختبرات :

- أن يقوم مدير المدرسة بتجهيز المختبر بالمواد والأجهزة والأدوات المخبرية .
- وضع المواصفات الفنية للأجهزة المخبرية والمواد التي يحتاجها المختبر .
- انتخاب أحد معلمي العلوم ليكون مشرفاً علي المختبر ، وتحضير التجارب وتدريبهم علي اسـتخدام الأجهـزة المخبرية الحديثة .

- العمل علي صيانة الأجهزة المخبرية والمحافظة عليها
- التأكيد علي قيم المختبر بضرورة ما يأتي :

١. حفظ أجهزة وأدوات المختبر داخل خزانات خاصة بالأجهزة والمواد الكيماوية .
٢. حفظ الأجهزة والأدوات من الأتربة والخدوش والصدأ .
٣. حفظ العدسات والمنشورات الزجاجية بفصلها عن بعض بورق ناعم .
٤. حفظ المغانط أزواجاً متعاكسة داخل علبة خشب وعدم حفظها علي رفوف حديدية حتى لا تفقد مغناطيسيتها
٥. وضع الأجهزة والأدوات الثقيلة أسفل الخزانات .

مهام قيم المختبر:

- استلام العهدة ومتابعة سجل اللوازم المخبرية من إدخالات و اخراجات وإتلاف والمحافظة علي جميع اللوازم الموجودة في غرفة المختبر .
- المحافظة علي غرفة المختبر من حيث النظافة وترتيب الأدوات وتصنيفها وحفظها بطريقة سليمة .
- متابعة أعمال الصيانة للأجهزة المخبرية المعطلة بالتعاون مع قسم التقنيات في المديرية .
- تنظيم استخدام معلمي العلوم والآخرين في المدرسة للأجهزة المخبرية وتسهيل مهمتهم ومساعدتهم في تنفيذ التجارب العلمية .
- تحضير الأدوات اللازمة لإجراء التجارب .
- العمل علي تطوير غرفة المختبر من حيث الأثاث والإنارة والتهوية وإمكانية التعتيم.
- تمديد الماء والكهرباء والغاز بالتعاون مع إدارة المدرسة .
- متابعة توثيق التجارب العلمية في سجل التجارب المخبرية .
- المشاركة في تنفيذ المعارض والأنشطة العلمية .

<u>خامساً : المكتبة :</u>

تعتبر المكتبة الباب الرحب الذي ينهل منه الطالب والمعلم معلومات وأساليب مختلفة وبها تتم عملية التعليم ، حيث يتطلب من مدير المدرسة:

- تزويد المكتبة بالكتب والمراجع والوسائل والأثاث اللازم.
- تحديث الكتب باستمرار بنسبة معينة من الموازنة وشمولية تلبي احتياجات المدرسة.
- يتم تعيين أميناً للمكتبة من بين المعلمين ، ويفضل من لديه دورة في علوم المكتبات .
- تقييم الكتب الواردة للمدرسة ووضع الملاحظات عليها .

مهام أمين المكتبة:

- تحديد احتياجات المكتبة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس تمهيداً لشرائها وفق المخصصات المرصودة في الموازنة .
- وضع برنامج تفعيل للمكتبة المدرسية بالتعاون مع أعضاء الهيئة التدريسية.
- تصنيف وفهرسة وترتيب الكتب وتنظيم الإعارة من خلال سجل خاص .
- إرشاد وتوجيه الطلبة في كيفية استعمال المكتبة وتشكيل لجنة أصدقاء المكتبة .
- المشاركة في الندوات وورش العمل ومعارض الكتب .
- وضع خطة سنوية لتطوير وتفعيل المكتبة المدرسية .
- تدريب الطلاب علي أساليب البحث وكتابة المقالات .
- تشجيع عادة القراءة بين الطلبة وتقديم جوائز رمزية للمتفوقين .

- تشجيع الصفوف الدراسية علي تكوين مكتبات خاصة بهم .

سادساً: الحاسوب:

يعتبر الحاسوب من الوسائل التعليمية الحديثة الذي لا غني عنه في المدرسة ، ويجب علي مدير المدرسة بالتعاون مع الجهات المعنية العمل علي :

- إنشاء مختبر حديث للحاسوب بالمواصفات والمخططات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي .
- تزويد مختبرات الحاسوب باحتياجاتها من أجهزة الحاسوب وملحقاتها والأثاث المناسب .
- وضع المواصفات الفنية لأجهزة الحاسوب .
- تدريب معلم الحاسوب علي استخدام الأجهزة والبرامج الحديثة .
- العمل علي صيانة أجهزة الحاسوب والمحافظة عليها بالتعاون مع مهندس الصيانة في المديرية .

مهام معلم الحاسوب:

- تفقد أجهزة الحاسوب وملحقاتها والعمل علي صيانتها .
- التعاون مع معلمي المباحث الأخرى وتدريبهم لعرض موادهم .
- العمل علي تطوير مختبر الحاسوب وفق المخصصات المالية المرصودة له .
- المحافظة علي نظافة المختبر ومراعاة السلامة العامة .
- المشاركة في الندوات والدورات التي تعقد علي مستوى المديرية والاهتمام بتفعيل المختبر.
- وضع خطة سنوية لتفعيل وتطوير مختبر الحاسوب .

تطوير اختبارات التحصيل

عند إعداد الاختبارات يجب مراعاة ما يلي:

١- تحديد وظيفة الاختبار ، هل هي لتقويم المنهاج أم لاتخاذ قرار بشأن تدريس الموضوع ؟ أم لتقويم تحصيل الطلبة .... إلى غير ذلك.

٢- وضع أهداف تصف سلوك المتعلم.

٣- بدء عبارة الهدف بفعل مبني للمعلوم يصف السلوك الذي يفترض في الطالب أن يظهره عندما يتعامل مع المحتوى.

٤- وصف عبارة الهدف (الذي يضعه) سلوكاً عند الطالب قابلاً للملاحظة.

٥- أن يمثل الهدف نواتج مباشرة مقصودة.

٦- وضع أهداف في مستويات التفكير المختلفة (التذكير ، الفهم والاستيعاب ، التطبيق ، التحليل ، التركيب ، التقويم).

٧- تحديد الأهمية النسبية لكل جزء من المحتوى.

٨- تحديد الأهمية النسبية لكل هدف من الأهداف كعمليات.

٩- تحديد نسبة فقرات الاختبار التي ستخصص لكل جانب من المحتوى.

١٠- تحديد نسبة فقرات الاختبار لكل هدف من الأهداف التي تقع ضمن كل جانب من المحتوى.

١١- تقرير نوع الفقرات أو أنواعها والتي تعتبر الأكثر ملائمة للاختبار.

١٢- تحديد العدد الكلي للفقرات التي سيتناولها الاختبار (بحيث يكون عدد الأسئلة مناسباً للوزن الذي أعطي لجانب المحتوى).

١٣- تحديد مستوى صعوبة الفقرات التي تعتبر ملائمة لأغراض الاختبار.

١٤- تحديد عدد الفقرات في الاختبار (بحيث تمثل جوانب السلوك في مجالات المحتوى والأهداف كعمليات).

١٥- تقرير الزمن اللازم للاختبار.

كتابة فقرات الاختبار:

- تحضير المسودة الأولى من فقرات الاختبار في وقت مبكر.
- تفحص هذه المسودة بعد مضي فترة من الزمن لاكتشاف العبارات أو الفقرات الغامضة.
- كتابة فقرات أكثر مما يحتاجه الاختبار.

الأسئلة الموضوعية بأنواعها:

عند إعداد الأسئلة الموضوعية بأشكالها وأنواعها المتعددة يجب مراعاة ما يلي:

- تجنب التعقيد اللفظي.
- التأكد من أن لكل فقرة إجابة صحيحة أو إجابة أفضل من غيرها .
- التأكد من أن كل فقرة تتناول جانباً مهماً في المحتوى.
- التأكد من أن كل فقرة مستقلة بذاتها .
- تجنب الأسئلة التي تعتمد على الخداع والمماسك .
- التأكد من أن السؤال يطرح مشكلة واضحة لا لبس فيها .
- التأكد من أن السؤال لا يستخدم العبارات أو الجمل التي وردت في الكتاب المقرر .
- توزيع الإجابات الصحيحة توزيعاً عشوائياً .
- إذا كان المطلوب في السؤال أبدا ، الرأي في قول أو رأي شخص معين فلا بد من ذكر صاحب الرأي أو المؤلف التي تنسب إليه العبارة .
- التأكد من أن البدائل التي وضعت في كل سؤال ذات فاعلية .
- التأكد من أن البدائل كلها بنفس عدد الكلمات (نفس الطول لكل الفقرات) .

الأسئلة المقالية :

- تحديد عدد الأسئلة ومدى أهمية كل سؤال فيها .
- صوغ السؤال بشكلٍ واضح ومحدد .
- عدم استخدام أسئلة يعتمد بعضها على الآخر .
- الاهتمام ببناء الأسئلة الشمولية (معرفة – فهم – تحليل – تركيب) .
- وضع إجابة نموذجية لكل سؤال .
- عدم استخدام الأسئلة الاختيارية .

في تحليل الاختبارات الموضوعية :

- السعي للإجابة عن الأسئلة التالية:

ما درجة صعوبة الفقرة ؟

هل تميز بين الطلبة الأقوياء والطلبة متدني التحصيل ؟

هل كانت جميع البدائل تجتذب استجابات ؟ أم كان بعضها غير جذاب لدرجة أن حذفها أو بقائها سيان .

- حذف الفقرات التي معامل تميزها أقل من ٢٥ % .
- حذف الفقرات التي معامل صعوبتها ٩٠ % فما فوق لأنها سهلة .
- حذف الفقرات التي معامل صعوبتها ما دون ١٠ % لأنها صعبة .

توفير فرص النمو المتكامل للمتعلمين جسمياً وعقلياً واجتماعياً ونفسياً ورعايتها:

تتضمن هذه المهمة دراسة حاجات المتعلمين والتعرف إلى مشكلاتهم بالتعاون مع الأطراف المعنية وباستخدام الأدوات والأساليب المناسبة ، وذلك لمساعدتهم من الناحيتين النفسية والأكاديمية.

ويمكن القيام بهذه المهمة بإتباع الخطوات الإجرائية التالية:

١- تحديد حاجات المتعلمين ومشكلاتهم باستخدام الأساليب والتقنيات المناسبة وتصنيفها حسب أهميتها.
٢- تحديد الأدوات والأساليب والتقنيات المناسبة لدراسة المشكلات.
٣- تشكيل لجنة تتولى دراسة مشكلات التلاميذ.
٤- توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة لتسهيل الدراسة.
٥- الإشراف على تنفيذ نشاطات اللجنة المذكورة ومتابعتها وتقويمها وإعداد التقرير عن النتائج الدراسية وتوثيقها.

دور مدير المدرسة في رعاية الطلبة الموهوبين:

الإدارة المدرسية هي جميع الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين بها من معلمين وإداريين ومستخدمين وطلاب وغيرهم بقصد تحقيق الأهداف التربوية بما يتمشى مع ما تهدف إليه سياسة التعليم ومدير المدرسة هو القائد التربوي الذي يشرف على جميع الفعاليات التربوية بمدرسته ، وتتضح مهامه في تفعيل برنامج رعاية الطلاب الموهوبين بالمدرسة من خلال المهام التالية:

١- تنمية النمو المعرفي لدى العاملين بالمدرسة بسمات وخصائص الطلاب الموهوبين وحاجاتهم التعليمية والنفسية.
٢- ترأسه للجنة رعاية الموهوبين وتفعيل دورها وحفز همم أعضاء اللجنة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
٣- دعم المشرفين لرعاية الموهوبين وتوفير الإمكانات التي تساعد على تنمية الإبداع لديهم.
٤- وضع خطة للتعرف المبكر على الطلاب الموهوبين بالمدرسة والمحولين إليها وتعريف المدارس الأخرى بالطلاب المنقولين إليها من المدرسة.
٥- الإشراف على خطة لجنة رعاية الموهوبين ومتابعة وتقويم أعمالها .
٦- تشجيع المعلمين على الإبداع في طرق التدريس وتنويعها بما ينمي قدرات الطلاب الموهوبين وحاجاتهم التعليمية .
٧- تشجيع المعلمين على إدخال مهارات التفكير العليا ضمن خطة التدريس .
٨- نقل الخبرات المتميزة بين المعلمين في مجال تدريس الموهوبين .
٩- الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين لنقل الخبرات من المدارس المتميزة في مجال رعاية الموهوبين.
١٠- تضمين بطاقة تقويم أداء المعلمين مراعاة الفروق الفردية للطلاب الموهوبين.
١١- تفعيل المجالس المدرسية (مجلس الآباء والمعلمين – الإدارة المدرسية- التوجيه والإرشاد – النشاط) وإبراز دورها بما يخدم الطلاب الموهوبين.
١٢- تفعيل دور الأسرة في اكتشاف الموهوبين ورعايتهم من خلال مجالس الآباء.

دور مدير المدرسة في مجال التوجيه والإرشاد:

١- تهيئة البيئة والظروف المناسبة التي تساعد في تحقيق رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم الفردية والجماعية ورعاية قدراتهم.

٢- تيسير الإمكانات والوسائل المعينة في تطبيق برامج التوجيه والإرشاد داخل المدرسة .

٣- محاولة تهيئة الظروف لعمل المرشد الطلابي ومساعدته على تجاوز العقبات وحل المشكلات التي قد تعترض مجال عمله وعدم تكليفه بأعمال إدارية تعيقه عن أداء عمله كمرشد.

٤- رئاسة لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة ولجنة رعاية السلوك ومجالس الآباء والمعلمين وتوزيع العمل على الأعضاء ومتابعة تنفيذ التوصيات التي تصدر عن اجتماعاتها .

٥- تبصير المعلمين بدور المرشد الطلابي داخل المدرسة .

٦- متابعة تطبيق خطة التوجيه والإرشاد بالمدرسة والمساهمة في تقويم عمل المرشد بالتعاون مع مشرف التوجيه والإرشاد .

٧- المشاركة المباشرة في بعض الخدمات الإرشادية مثل عقد اللقاءات أو إلقاء المحاضرات إلى غير ذلك .

٨- العمل على اكتشاف وتعديل السلوك السوي عن طريق الاستفادة من لجنة رعاية السلوك .

٩- الاتصال بإدارة التعليم والجهات المختصة الأخرى لتأمين الاحتياجات وتنسيق الجهود فيما يتعلق ببرامج التوجيه والإرشاد .

١٠- الاتصال بأولياء أمور الطلاب والتعاون معهم في تحقيق أهداف التوجيه والإرشاد .

١١- حث المعلمين على أهمية رعاية الطلاب والتعاون على حل المشكلات البسيطة التي تواجه الطلاب قبل تحويلهم للمرشد الطلابي .

١٢- الإشراف على متابعة مذكرة الواجبات المنزلية وحث المعلمين على الاستفادة منها وتدوين ملاحظاتهم عليها لولي الأمر.

<u>أهداف برنامج الصحة المدرسية :</u>

حماية الطلبة من الأمراض المعدية

الكشف المبكر عن الأمراض والإعاقات ومعالجتها

زيادة التوعية حول الأمور الصحية

توفير البيئة الصحية والسلامة

<u>دور مدير المدرسة في تنظيم برنامج الصحة المدرسية :</u>

إعداد خطة تفصيلية بالتعاون مع المعلمين حسب الحاجات الصحية

إعداد وتوفير السجلات المدرسية ومنها السجل الصحي

تنظيم وإدارة النشاطات المدرسية المنهجية الصفية والمساندة في المجالات الصحية

تنظيم برامج الإعلام والتثقيف الصحي في المدرسة

رعاية شئون الطلبة الصحية من أجل توفير السلامة ومنع انتشار الأمراض

إعداد خطة حول النظافة العامة للبيئة المدرسية

إعداد برنامج تدريبي للإسعافات الأولية وتزويد المدرسة بحقيبة إسعاف وخزانة إسعاف

إعداد سجل للحوادث المدرسية والإشراف على الحالات

إعداد برنامج خاص للمقصف المدرسة والعاملين فيه

تخصيص غرفة خاصة للعناية بالطلبة عند المرض

<u>وسائل التواصل بين الطلبة والمجتمع المحلى التي توظفها المدرسة للتثقيف الصحى :</u>

المناقشات الصحية	دراسة حالات
تمثيل الأدوار	العروض الإيضاحية
الملصقات	المعارض
الأفلام	الصحيفة/جريدة الحائط
الإذاعة المدرسية	النشرات الصحية

شبكة الأوس التعليمية

اليوم التاسع

الإدارة الفعالة للتعليم والتعلم

مفهوم التعليم والتعلم:

التعليم : تغير في السلوك المرغوب ناتج عن الممارسة والخبرة .

تعريف آخر : تعديل سلوك الكائن الحي بحيث يصبح معه أقدر على حل ما يواجهه من مشكلات.

التعلم : هو الاحتفاظ الدائم بالخبرات الجديدة التي يكتسبها الفرد في الخلايا العصبية أما **التعلم الفعال** فيحدث عندما تصبح الخبرات الجديدة ذات معنى للطفل ومرتبطة بالتعلم السابق وتتضمن أنماط واستراتيجيات تعلم مقطوعة وفي هذه الحالة تعمل الخلايا العصبية معاً ويتم الاتصال فيما بينها بشكل سريع .

التعليم / تدبير يقوم فيه المعلم لتحديد المواقف وأنماط التعزيز اللاحقة بهدف زيادة احتمالية الإبداعية وإظهار مشاعره وانفعالاته.

نمط التعلم : الطريقة التي يستقبل بها الفرد الخبرات وينظمها ويسجلها ويخزنها وبالتالي يدمجها في مخزونه المعرفي"

أنماط التعلم

	بصري	**سمعي**	**حركي**
المتعلمون	الكلمة مكتوبة	الكلمة منطوقة	النشاطات اليدوية (الحركية)
يستجيبون لـ	الرسم البياني	المحاضرات	التصاميم والنشاطات الإبداعية
	الصورة	الأشرطة	تمثيل الأدوار ، الدراما
	أشرطة الفيديو	المناقشات	نشاطات عملية واستقصائية
	الرسومات والصور الجدارية	المؤثرات الصوتية	عمل جماعي

التعلم النشط : هو اشتراك الطلبة بصورة مباشرة ونشيطة في عملية التعلم أولاً .

فوائد التعلم النشط :

- يساعد على الاحتفاظ بالمعلومات .
- يساهم في توفير التفاعل الإيجابي والبناء بين المعلم والطلبة .
- يوفر فرص الاتصال والتواصل الفعالين (اللفظي وغير اللفظي).
- ينمي مهارات التفكير العليا لدى الطالب.
- يشجع التعلم مع الفريق .
- يثير دافعية المتعلمين.

وفيه تقل مشاركة المعلم الكلامية إلى ما دون ٥٠% وتتمركز النشاطات حول الطالب ذاته وما على المعلم إلا تقديم تغذية راجعة تصحيحية .

نظرية جاردنر : الذكاءات السبعة:

١. **الذكاء اللغوي** : يتعلق بالقدرات اللغوية والتعبيرات بالكلمات المكتوبة أو المنطوقة .
٢. **الذكاء الرياضي (المنطقي)** : يرتبط بالطرائق الرياضية أو العلمية كالتعامل مع الأرقام والرموز المجردة.
٣. **الذكاء البصري** : الفضائي - المكاني : يرتبط بالتصور والتفاعل مع الصور وبناء النماذج وفهم العلاقات المكانية .
٤. **الذكاء الجسدي** : يتعلق بالحركة واستخدام الجسد بطريقة تؤدي إلى القدرة على التحكم به.
٥. **الذكاء الموسيقي**: ويرتبط بالحاسة الموسيقية الصوتية والإيقاعية.
٦. **الذكاء التواصلي** : يتعلق بالحساسية تجاه الآخرين وفهم استجاباتهم والتواصل الحسن مع الناس.
٧. **الذكاء الشخصي**: يرتبط هذا الذكاء بالإحساس بالذات والوعي بالمشاعر الذاتية للشخص ، ومعرفة نقاط القوة والضعف في ذات الشخص.

أنواع عمليات الترميز : بصري ــ صوتي ــ نطقي ــ حركي ــ ذو معنى ــ لفظي.

كيف تساعد الطلبة على التركيز :

١. أن يتم تقديم المعلومات على شكل جرعات قصيرة.
٢. أن تراجع المعلومات بانتظام .
٣. أن تربط المعلومات بالبني المعرفية للمتعلم .
٤. أن تقدم المعلومات باستخدام الحواس.
٥. أن تستخدم تقنيات تصفي الدماغ.
٦. أن تبرز أهمية المعلومات للطالب.
٧. أن يثار الانتباه الانتقائي لما نريد تعلميه.
٨. أن توظف استراتيجيات تنشيط الذاكرة.

خصائص التعلم الفعال:

٢. المعلم موجه وميسر للتعلم.
٣. لدى الطلبة رغبة داخلية للتعلم.
٤. أن كل الطلبة يستطيعون التعلم وفق أنماط التعلم.
٥. إثارة الدافعية من خلال إبراز أهمية الموضوع .
٦. يتحسن التعلم إذا دعي أنماط وعملية التعليم.
٧. أفضل بيئة التي يسودها الاحترام والثقة المتبادلة.
٨. أن الطلبة يفكرون وقادرون على مواجهة مشكلاتهم .
٩. أن الطلبة يتعلمون من بعضهم.

شروط تحقيق إدارة فعالة لعملية التعلم والتعليم:

١. وجود خطة تطوير مدرسية تركز على تحسين التعلم والتعليم إلى قيم ورسالة وأهداف واضحة وإجراءات عمل محددة ومؤشرات أداء ومعايير نجاح وتوفير رقابة.
٢. وجود قيادة واضحة من قبل مدير المدرسة وفريق التطوير .

٣. وجود وصف وظيفي من قبل مدير المدرسة وفريق التطوير .
٤. وجود أدلة عمل للتعليم والتعلم خضعت للرقابة والتقويم.
٥. وجود تنمية مهنية فعالة للعاملين مرتبطة بتحسين مهارات ومعارف المعلمين في طرق التعليم .
٦. توافر بيئة صفية ومدرسية جيدة .
٧. وجود سياسة وممارسة فعالة للرقابة والتقويم توفر المعلومات لمدير المدرسة وفريق التطوير وتقدم للمعلمين تغذية راجعة تطويرية.
٨. وجود روح أخلاقية وثقافية ومناخ مدرسي يركز على التحسين فكلنا متعلمون.
٩. توافر قناعة راسخة بأن الأشياء يجب دائماً أن تتغير وتتطور في المدرسة الرئيسية هي تحسين التعليم والتعلم
١٠. إن المهمة الأساسية للمدرسة هي تحسين تقدم الطلبة ومعايير تحصيلهم.

المنهاج

المفهوم الحديث لمنهاج:

المنهاج هو جميع الخبرات المختلفة التي توفرها المدرسة أو المؤسسة التعليمية لمساعدة الطلبة على تحقيق النتاجات المنشودة إلى أفضل ما تستطيعه قدراتهم.

تصنيفات المنهاج:

المنهاج الخفي: هو كل مركب من المعارف والخبرات والاتجاهات والقيم والمهارات التي يكتسبها المتعلم خارج المنهاج المعلن ، وهو يمارسها طواعية ودون إشراف المعلم أو علمه في معظم الأحيان ، من خلال تفاعله مع المعلمين والإداريين والمتعلمين أنفسهم ومن خلال ممارسته للأنظمة والقوانين والتعليمات ، ومن خلال التعلم بالقدوة والملاحظة والتعلم بالمجموعة، وممارسة الأنشطة المنهجية غير الصفية.

المنهاج المكتوب:

هو المنهاج المقرر وله صفة رسمية ويتضمن الأهداف المتوخى تعلمها والاختبارات والمقررات الدراسية.

المنهاج الذي يعلم:

هو المادة التي يستخدمها المعلمون في تعلمهم داخل الصف.

المنهاج المساند:

من كتب مدرسية وأدلة للطلبة وجداول زمنية ومستلزمات مادية تستخدم في التعليم الصفي.

المنهاج المجرب:

المنهاج الذي جرى تجربته ميدانياً.

المنهاج الذي تم تعليمه وتحصيله:

المنهاج الذي يشير إلى الكم والنوع والذي تم بالفعل تعلمه من قبل الطلبة وقد يكون أكثر أو أقل من المنهاج المكتوب .

عناصر المنهاج:

١- الأهداف التربوية العامة.
٢- محتوى المعرفة (أشكال المعرفة ومفاهيمها وطرائق التفكير بها).
٣- الأنشطة والخبرات التعليمية التعلمية .
٤- التقويم.

مبادئ وشروط صوغ أهداف المنهاج:

١- أن تكون منسجمة مع معتقدات الأمة ونظامها القيمي وأهداف المجتمع وحاجاته القائمة والمنتظرة ، وواقع الحياة ومتطلباتها والحاجات النهائية للمتعلم.
٢- ضرورة أن تتسلسل في مستويات مختلفة (قومي – وطني – صفي).
٣- أن تشتمل على مجالات التعلم الثلاثة (الإدراكي – الوجداني – النفس حركي) وتفرعاتها.
٤- يمكن تحويلها إلى أشكال أدائية (سلوكية).
٥- ضرورة أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق ويمكن قياسها بأدوات القياس المتعارف عليها.
٦- ضرورة أن يشارك في صياغتها كل من يهمه الأمر.

يراعى عند اختيار محتوى المنهاج عدة أمور منها:

١- النظر إلى المحتوى على أنه أداة لا وسيلة لتحقيق أهداف معينة وليس غاية.
٢- ملائمة المحتوى لواقع الحياة ومشكلاتها وأهداف المجتمع وحاجاته.
٣- التكامل الأفقي والعمودي بين الموضوعات وخبرات المنهاج.
٤- المرونة والتنوع في مفردات المحتوى.
٥- التركيز على المفاهيم والمبادئ الرئيسية وعلى أساليب التفكير وطرائق البحث.
٦- التكامل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي ، وبين العمل والعلم.
٧- التوازن في اختبارات مفردات محتوى المنهاج.

إثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه:

ويمكن تحقيق هذه المهمة بالخطوات الإجرائية التالية:

١- دراسة واقع المناهج الدراسية وإعادة النظر في المعلومات المقدمة للطالب.
٢- الاطلاع على المناهج الدراسية المدرسية المقروءة من حيث خطوطها العريضة وأهدافها في ضوء المستجدات والتطورات التربوية عامة.
٣- الإفادة من لجان المباحث للحصول على معلومات حول المنهاج من حيث المحتوى وأهدافه وأساليب التدريس المناسبة والوسائل التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج والمشكلات التي تواجه المعلم في تدريس المنهاج ووضع اقتراحات للتغلب عليها.

<u>مبادئ التصميم:</u>

الشمول (وتشمل جميع الخبرات)
المشاركة للجميع بما فيها المتعلمون
الاستمرارية في عملية التصميم لاتنتهي إلا عند تنفيذ المنهاج
المرونة وتوفر الإبدال
التصميم العلمي (عملية التصميم ليست مزاجية)
التوازن بين أسس المنهاج وعناصره
مراعاة المعايير الخاصة بتقويم عناصر المنهاج
اعتماد محور التصميم

شروط تراعى في تصميم المنهاج :

وضوح الهدف وسهولة فهمه

قابليته للملاحظة والقياس

صوغه من وجهة نظر المتعلم

شمولية مجموعة الأهداف جميع مجالات التعلم ما أمكن

قابلية الأهداف للتطبيق

مراعاة التوازن في تحديد الأهداف

أهم المبادئ في تصميم الأنشطة التعليمية التعلمية :

مراعاة الجوانب النفسية والتربوية الأساسية

برمجة الأنشطة التعليمية التعلمية

مراعاة الطرائق الخاصة بتعلم الموضوعات أوقضايا خاصة

مبدأ الاهتمام بطرائق التفكير

مراعاة التفاعل اللفظي الصفي وغير اللفظي

مراعاة امتلاك المعلم لكفايات التعلم الأساسية

الاهتمام بوسائل التعليم و البيئة

وضوح الفلسفة التربوية للمعلم

أهمية الانتباه للمنهاج الخفي

الأخذ بالمفهوم الواسع للمنهاج كنظام

شبكة الأوس التعليمية

الفصل العاشر

التخطيط

مفهوم التخطيط ــ أهمية التخطيط ــ مزايا التخطيط ــ مسؤولية التخطيط ــ مقومات التخطيط ــ أنواع التخطيط ــ إعداد الخطة ــ معوقات التخطيط.

***مفهوم التخطيط:**

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفذ الخطة.

*** وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:**

[١] التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[٢] وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

[٣] وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[٤] تحديد الإمكانات المتاحة فعلاً.

[٥] تحديد كيفية توفير الإمكانات غير المتاحة.

[٦] وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفذ هذه النشاطات.

***أهمية التخطيط:**

* إن العمل بدون خطة يصبح ضربًا من العبث وضياع الوقت سدى، إذ تعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

* وتبرز أهمية التخطيط أيضًا في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

***مزايا التخطيط:**

والتخطيط ينطوي عليه كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

١ــ يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.

٢ــ يساعد التخطيط على تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفذ الأهداف.

٣ــ يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

٤ــ يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفذ الأهداف.

٥ــ يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

٦ــ يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

٧ـ يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.

٨ـ يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

***مقومات التخطيط**

تتضمن عملية التخطيط الإداري عددًا من المقومات الأساسية تتمثل في تحديد الأهداف، التنبؤ، السياسات والبرامج، الإجراءات، وأخيرًا بلورة طرق العمل ونقصد به الوسائل والإمكانات.

أولاً: الأهداف:

الأهداف هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإذا كان المطلوب هو تحقيق هذه النتائج في المستقبل البعيد، فإنها تسمى غايات، وأهدافًا إستراتيجية، أما إذا كان تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية.

العوامل الواجب توافرها في الأهداف:

[١] **درجة الوضوح:**

ووضوح الهدف يحقق مجموعة من المزايا:

ــ المساعدة على توحيد جهود الجماعة لتنفيذ الأهداف.

ــ مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى.

ــ المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

[٢] **القناعة بالهدف:**

كلما زادت قناعة العاملين بالهدف كلما كانت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه عالية.

[٣] **الواقعية في الهدف:**

والواقعية في الهدف تقوم على الأسس التالية:ـــ

ــ أن يكون الهدف ممكن الوصول إليه وليس شيئًا مستحيلاً.

ــ أن تتوافر الإمكانات المادية والبشرية بدرجة تساعد على تحقيق الهدف.

ــ أن يكون الهدف معبرًا عن حاجات العمل وموجهاً إلى تحقيقها كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها.

[٤] **التناسق والانسجام:**

يجب أن تكون الأهداف الموضوعة متناسقة مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها.

[٥] **مشروعية الهدف:**

يقصد به مدى ملاءمته للقيم والمثل والتقاليد المرعية في المجتمع، وكذلك مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها.

[٦] **القابلية للقياس:**

إن وجود مقاييس للأهداف يتيح للإدارة التأكد من مدى تحقيق أهدافها، وهل يتم التنفيذ وفقا لما هو مخطط له أم أن هناك انحرافات في الأداء.

وقد تخضع الأهداف للمقاييس التالية:ـــ

[أ] مقياس زمني: أي تحديد فترة زمنية محددة لإنهاء العمل المطلوب.

[ب] مقياس كمي: أي تحديد الكمية التي يراد تنفيذها خلال فترة معينة.

[ج] مقياس نوعي: وهو تحديد النوعية التي يجب أن يظهر عليها الأداء خلال فترة التنفيذ.

ثانيًا التنبؤ:

التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت، ويعرف التنبؤ بأنه التوقع للتغيرات التي قد تحدث مستقبلاً ، تؤثر بأسلوب مباشر أو غير مباشر على النشاط.

الأمور التي يجب أن تراعى في التنبؤ:

١ـــ أن يكون التنبؤ دقيقاً قدر الإمكان.

٢ـــ أن تكون البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها التنبؤ حديثة.

٣ـــ أن يكون التنبؤ مفيدًا، أي يمكن استخدامه في حل المشكلات.

٤ـــ غير مكلف: ـــ فلا تفوق التكاليف الفائدة الاقتصادية المرجوة منها.

٥ـــ أن يكون واضحًا.

* ومهما كان التنبؤ دقيقًا فلن يصل إلى حد الصحة الكاملة في جميع الأمور.

ثالثًا: السياسات:

هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة، سلفا، بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف. وهناك فرق بين السياسة والهدف، فالهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسية فهي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف.

وتعتبر السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم وقراراتهم داخل المنظمة، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم.

مهم جداً: -

ويرتبط التخطيط بالسياسة، ذلك أن التخطيط غالباً ما يكون نتيجة التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات، وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل تكلفة.

رابعًا: الإجراءات:

هي بمثابة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولية عن هذا التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال.

فهي إذن خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة لإتمام هذه الأعمال، فمثلا إجراءات التعيين في الوظيفة تتطلب مجموعة من الخطوات والمراحل التي يجب على طالب الوظيفة أن يمر بها بدءًا من تعبئة نموذج الوظيفة وإجراءات الامتحانات والمقابلات إلى صدور قرار التعيين من الجهة المعنية.

خامسًا: تدبير الوسائل والإمكانات:

إن الأهداف الموضوعة والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية لترجمة هذه الأهداف إلى شيء ملموس ، فهي ضرورية لإكمال وتحقيق الأهداف.

المعايير التي يجب مراعاتها عند تحديد وسائل الخطة وإمكاناتها:.

١ــ الدقة في تحديد الاحتياجات.

٢ــ الواقعية: يجب أن تراعي الخطة الإمكانات الفعلية والمتوافرة في حينها.

٣ــ تحديد المصدر: يفضل أن يقوم المخطط بتحديد المصدر الذي سوف يُستعان به في توفير احتياجات الخطة سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

٤ــ الفترة الزمنية.

٥ــ التكلفة المالية التقديرية

***أنواع التخطيط:**

١- [تخطيط طويل الأجل] ــ المستويات العليا ــ رسم السياسيات والأهداف العامة ــ تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

٢- [تخطيط متوسط الأجل] ــ المستويات الوسطى ــ ترجمة الأهداف إلى برامج عمل ــ تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتحديد الهدف.

٣- [تخطيط قصير الأجل] ــ المستويات الإشرافية ــ تحويل الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية.

***العوامل والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع الخطة:**

[١] الوضوح.

[٢] المرونة.

[٣] المشاركة في وضع الخطة:

مشاركة العاملين في المنظمة شيء ضروري وأساسي لضمان درجة عالية من النجاح عند التنفيذ.

[٤] مراعاة الجانب الإنساني:

يجب على المخطط وهو يضع الخطة أن يتذكر دائمًا أنه يتعامل مع عنصر بشري، ذلك أن التنفيذ يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من العواطف والمشاعر، والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل.

[٥] دقة المعلومات والبيانات:

إن البيانات الصحيحة والمعلومات الدقيقة هي الأساس الذي تبني عليه الخطة، وعلى أساسها يتم تحديد الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها الوضع عند التنفيذ من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كافة.

[٦] الإعلان عن الخطة:

والهدف من إعلان الخطة هو وضع العاملين أو المواطنين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها الخطة والأهداف التي تتوخى تحقيقها.

***مراحل إعداد الخطة:**

أولاً: مرحلة الإعداد:

وتشمل

١ــ تحديد الأهداف.

٢ــ جمع وتحليل البيانات والمعلومات: وذلك بقصد تحليلها ودراستها لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.

٣ــ وضع الافتراضات والإجابة عن كل التساؤلات.

٤ــ وضع البدائل وتقويمها.

٥ــ اختيار البديل الأنسب.

٦ــ تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة

ثانياً: مرحلة الإقرار، أو الموافقة على الخطة :

بعد انتهاء المرحلة السابقة تصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي،ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة، والتي تعطي الإذن بالعمل بموجب هذه الخطة.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ

بعد الموافقة على الخطة نبدأ في حيز التنفيذ .

رابعًا: مرحلة المتابعة:

تعتبر مرحلة متابعة الخطة من أهم المراحل في عملية التخطيط ، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات في الخطة والعمل على تلافيها.

والبحث عن أسباب الانحراف يكون بـــ :

[١] مراجعة الخطة نفسها .

[٢] مراجعة التنفيذ .

[٣] الظروف الخارجية .

***معوقات التخطيط :**

١ــ عدم الدقة في المعلومات والبيانات

٢ــ اتجاهات العاملين: كثيرًا ما تحدث الاتجاهات السلبية نحو الخطة أثرًا كبيرًا في عرقلة مسيرتها.

٣ــ عدم صحة التنبؤات والافتراضات.

٤ــ إغفال الجانب الإنساني: يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني إلى مقاومة هؤلاء العاملين للخطة ووضع العراقيل في طريق تنفيذها، مما قد يؤدي إلى فشلها في تحقيق أهدافها.

٥ــ الاعتماد على الجهات الأجنبية في وضع الخطة.

٦ــ القيود الحكومية.

٧ــ عدم مراعاة التغير في الواقع.

٨ــ أسباب متعلقة بعدم مراعاة إتباع خطوات التخطيط.

شبكة الأوس التعليمية

*** تقويم الخطة المدرسية .**

إن تقويم الخطة يساعدك على الآتي :

١. التشخيص المستمر لجميع جوانب الخطة.
٢. التعرف على السلبيات أثناء العمل، من أجل العمل على علاجها، والإيجابيات والعمل على تدعيمها.
٣. التعرف على مستوى أداء العاملين للأعمال الموكلة إليهم .
٤. تحديد خطوات التطوير والتحسين للخطة المدرسية مستقبلاً .

*** من أدوات تقويم الخطة المدرسية الآتي:**

١. الزيارات الميدانية للعاملين أثناء العمل في أماكن تأديته.
٢. الاجتماعات الدورية للعاملين لمناقشة المشكلات والعقبات والصعوبات لإيجاد حل لها.
٣. قراءة التقارير والملخصات المكتوبة عن سير العمل بعناية والاهتمام بما تحتويه من معلومات .

*** خطوات التقويم :**

١. حدد المجالات التي تريد تقويمها أو المشكلات التي تريد حلها.
٢. اختر الوسائل والأدوات الملائمة لتقويم المجال، ودرب الأشخاص الذين يتولون عملية التقويم.
٣. حدد طريقة إجراء عملية التقويم وزمانها ومكانها.
٤. حلل البيانات والمعلومات واستخلص منها النتائج.
٥. عدّل آلية التنفيذ ووسائله لتحقيق نتائج الأعمال وتحقيق أهدافها.
٦. جرب الحلول والمقترحات قبل الأخذ بها كمبدأ يسار عليه.

*** مؤشرات الأداء :**

هي معايير قياسية تستخدم للحكم على مستوى الإنجاز في المدرسة لنشاطاتها التطويرية كافة، ويمكن استخدامها كأدوات قياس لجمع البيانات عن مختلف القضايا.

*** أمثلة عن أدوات التدقيق :**

- الملاحظة المباشرة للعاملين في أثناء تأديتهم لواجباتهم .
- المناقشات التي تحدث بين المدير والمعلمين والمشرفين حول التقدم في مجالات الخطة.
- الاستبيانات التي تدعو المعلمين والطلبة وأولياء الأمور للتقرير عن أعمال المدرسة .

الفصل الحادي عشر

التعليمات المالية

السجلات والملفات المالية في المدرسة:

تنظيماً للعمل المالي، وحرصاً على تحقيق السلامة والدقة في إنجازه، وللحد من الوقوع في الأخطاء، سعياً لتحقيق نظام مالي جيد بالمدارس، فقد نصت التعليمات المالية على ضرورة تواجد مجموعة من السجلات المالية الرئيسية والملفات المالية على النحو التالي:

أ) السجلات المالية:

١ . **السجل المالي** : يتولى إعداده ومتابعة التسجيل فيه قسم الرقابة الداخلية بالمديرية، ويختص هذا السجل بإثبات الإيرادات وحركة البنك والنفقات، (ما يسمى سجل C) بالإضافة لتحليل الإيرادات والنفقات.

٢ . **سجل السلفة المدرسية** : يطلب من قسم الحسابات بالمديرية، حيث تحتوي كل صفحة فيه على رقم متسلسل وتتكون من نسخة بيضاء وأخرى خضراء مكربنة، ويسجل فيه نفقات المدرسة من كل سلفة على حدة ، وتوزع فيه النفقات حسب بنود النفقات الواردة في الموازنة، استناداً إلى الفواتير الضريبية – سندات القبض – سندات الصرف أو أي مطالبات مالية أو محاضر أخرى، ويكون التسجيل حسب تسلسل سندات الصرف.

٣ . **سجل أسماء دافعي التبرعات** : تقوم بإعداده إدارة المدرسة في بداية العام الدراسي، ويسجل فيه أسماء الطلاب دافعي التبرعات حسب الصفوف مع بيان رقم الإيصال لكل طالب وتاريخ الدفع والمبلغ مع ضرورة عمل خلاصة إجمالية بأعداد دافعي التبرعات حسب السجل، كما يجب أن يتساوى مجموع التبرعات المحصلة والموردة للبنك مع إيصالات القبض المحررة.

٤ . **سجل الرخص والوصولات** : يطلب من قسم اللوازم بالمديرية، ويعد من السجلات التاريخية للعمل المالي، حيث تسجل فيه أرقام الدفاتر التالية:

إيصالات القبض الخاصة بالتبرعات المدرسية أو رسوم الامتحانات أو أي إيرادات أخرى ، ودفاتر مستندات الإدخال والإخراج ودفاتر سندات الصرف من السلفة وسجل السلفة المدرسية، وسجل اللوازم المخصصة، وسجل اللوازم الغير مخصصة، والسجل نفسه ... الخ

ولهذا السجل أهمية كبيرة خاصة عند استهلاك (إتلاف) السجلات والدفاتر سابقة الذكر.

ب) الملفات المالية :

١ . **ملف التعليمات المالية** :يحفظ فيه جميع التعليمات المالية الصادرة عن الوزارة أو أي نشرات ذات طابع مالي.

٢ . **ملف التخطيط المالي** : تحفظ فيه الموازنات التقديرية والميزانيات الفعلية وإحصائيات التبرعات.

٣ . **ملف النفقات المدرسية** : تحفظ فيه المصروفات مسلسلة حسب التسجيل في السجل وحسب تسلسل سندات الصرف، ويراعى في ذلك أن يرفق مع الفاتورة مستند الإدخال وإذن صرف المديرية وقرار الإحالة وعروض الأسعار وسند القبض وسند الصرف وكل هذه المستندات تحمل رقماً مسلسلاً بالأحمر .

٤ . **ملف الإعفاءات** : ويحفظ فيه قوائم الإعفاء الجزئي والكلي والإثباتات المؤيدة .

٥. **ملف الشؤون الاجتماعية** : ويحفظ فيه قوائم طلبة الشؤون الاجتماعية وشهادات الإعفاء .

٦ . **ملف مستندات جلود المقبوضات** : ويحتفظ فيه بدفاتر الإيصالات والنسخة المتبقية في المدرسة من إيصالات القبض.

٧ . **ملف البنك** : ويحفظ فيه قسائم الإيداع في البنك مرفقاً معها جدول يوضح تفاصيل المبالغ الموردة وفقاً لقسيمة الإيداع الخاصة بالتبرعات المدرسية، ويحتفظ فيه بأي مستندات أخرى لها علاقة بالبنك.

٨ . **ملف المقصف** : ويحتفظ فيه بجميع المعاملات والأمور المالية الخاصة بالمقصف المدرسي، كتعليمات المقصف وطلبات الضمان، واتفاقية التضمين، والشهادات الصحية.

آلية إعداد الموازنة التقديرية:

تجنباً للارتجالية في الإنفاق وتجنباً للوقوع في أي عجز مالي خلال السنة الدراسية يتوجب على كل مدير مدرسة إعداد موازنة تقديرية في بداية العام الدراسي تشمل بالإيرادات المتوقع تحقيقها من أموال التبرعات المدرسية وإيراد المقصف المدرسي والرصيد المدور وأية إيرادات أخرى.

وتلعب الموازنة بشقيها (الإيرادات والمصروفات) دوراً كبيراً في التأثير على نشاطات المدرسة، لذا يجب على إدارة المدرسة أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية عند إعداد الموازنة:

الحاجة	١. حاجة المدرسة من الأجهزة والأدوات لجميع النشاطات والخدمات بما يتلاءم مع الأوضاع المالية الحالية، وذلك من واقع خطة مدير المدرسة، مع مراعاة التدرج في سلم أولويات حاجات المدرسة.
الشمولية	٢. شمولية الموازنة بحيث تشمل جميع الجوانب .
الدقة	٣. مراعاة الدقة في الإعداد وأخذ رأي الجميع، سواء في تقدير الإيرادات أو النفقات واللجوء إلى بيانات السنوات السابقة كمؤشر تاريخي في التقدير ودقة احتساب وتوزيع مخصصات بنود الإيراد والإنفاق.
الأسس والتعليمات	٤. إعدادها وفق الأسس والتعليمات المالية المعمول بها، وذلك لتكون لتحقيق سياسة المدرسة والأخذ بسياسة المديرية والوزارة، واحترام مبادئ الوزارة والمديرية وعدم الخروج عن حدود وصلاحيات الصرف المسموح بها، كأن يراعى مثلاً الحد الأقصى لبعض بنود الإنفاق، والبنود التي تقبل التحويل منها أو إليها.
الحرص على المال العام	٥. مراعاة أسعار السوق عند إعداد الموازنة التقديرية، وعدم اساءة استعمال الأموال العامة من قبل الموظفين القائمين على تنفيذ الموازنة وإدارة صرف الموازنة بحيث يتم الحصول على أفضل الأصناف بأقل الأسعار.
التخطيط الزمني	٦. عند تنفيذ الموازنة يجب الالتزام بالتعليمات المالية الخاصة بأصول الصرف والالتزام بالجدول الزمني للموازنة وعدم إساءة استعمال المال العام وعدم الخروج عن حدود الصرف المسموح بها .

وفيما يلي توضيح لكيفية إعداد الموازنة التقديرية بجانبيها الإيرادات والنفقات كما يلي :

أولاً : الإيرادات المدرسية

تعتبر الإيرادات المتوقعة حجر الأساس في إعداد الموازنة التقديرية، وبناءً عليها يتم تقدير بنود الإنفاق، وتسجل الإيرادات في الجانب الأيمن للموازنة ، وتشمل أي مبالغ نقدية تستلمها المدرسة وتتولى توريدها إلى حساب البنك أو أي مبالغ أخرى تحول لحساب المدرسة، وأهم الإيرادات المدرسية:

1. **رصيد التبرعات المدور من عام**

هو المبلغ المتبقي من الميزانية الفعلية للعام السابق حسب ما تم اعتماده من قسم الحسابات في المديرية.

2. **التبرعات المدرسية لعام**

وهو المبلغ المقدر للتبرعات المدرسية لهذا العام حسب أعداد الطلبة في المدرسة .

3. **رسوم إعادة الثانوية العامة :**

هذا النظام موجود في محافظات الضفة ولا نقوم بتسجيل أي مبالغ في هذه الخانة.

4. **إيرادات المقصف :**

يسجل في هذه الخانة نصيب المدرسة من إيرادات المقصف المدرسي .

5. **إيرادات أخرى :**

يسجل في هذه الخانة أي إيرادات أخرى متوقعة خلال العام الدارسي مثلاً : بيع مخلفات أو أدوات مستهلكة، بيع منتجات معرض فني أو بيع طلبات ضمان المقصف المدرسي، أو إيرادات منح ومشاريع.

بعد ذلك يتم جمع المبالغ الخاصة بخانة الإيرادات وتسجل في خانة مجموع الإيرادات بحيث يتم توزيع هذه الإيرادات المقدرة حسب ما يرد في الجانب الآخر من الموازنة، بحيث يتساوى مجموع الإيرادات المقدرة مع مجموع النفقات والحسميات.

ثانياً : حسميات التبرعات والنفقات المدرسية:

حسميات التبرعات:

عبارة عن مبالغ تستقطع من التبرعات المدرسية لصالح الوزارة أو مديرية التعليم بنسب محددة بعد حسم الحد الأدنى والبالغ (٤٠٠٠) شيقل .

أما النفقات المدرسية :

فقد حددتها اللوائح والتعليمات المالية الصادرة عن الوزارة في البنود التالية:

١ - القرطاسية والمطبوعات واللوازم المكتبية	الورق - الأدوات واللوازم المكتبية الثابتة والمستهلكة - المطبوعات المدرسية - الأحبار - أية قرطاسية خاصة بالمدرسة
٢ - الأثاث المدرسي	أثاث للمكاتب ، للمعلمين، للمكتبة، للمختبر ، للتدبير المنزلي ، الغرف الصفية ، أي أثاث لم يرد ذكره
٣ - الأجهزة والمعدات	أجهزة الحاسوب – معدات مكتبية - آلات تصوير - طابعات - آلات حاسبة - تمديد الشبكات – أية أجهزة أخرى تحتاجها المدرسة
٤ - المكتبات	كتب ومراجع – دوريات – مجلات مسموحة – أشرطة فيديو – أشرطة تسجيل
٥ - الرياضة	الأجهزة والأدوات الرياضية - الملابس الرياضية – أية أمور أخرى للرياضة
٦ - المختبرات	الأدوات والأجهزة المخبرية – تجهيز مختبر كامل
٧ - الصيانة والإصلاحات	صيانة المدرسة - الغرف الصفية - الوحدات الصحية – صيانة الأجهزة والآلات – صيانة الأثاث – أية صيانة أخرى في المدرسة
٨ - الوسائل التعليمية	خرائط – لوحات – وسائل تعليمية – فيديو – تلفزيون - برجكتور
٩ - النشاطات المهنية	لوازم التربية الفنية – لوازم التربية المهنية – لوازم الفن الموسيقي – لوازم التدبير المنزلي
١٠ - الدورات	أجور سفر و قرطاسية للمشاركين في الدورات
١١ - النشاط الكشفي والإرشادي	أية مصروفات تتعلق بالأنشطة الكشفية والإرشادية المدرسية
١٢ - المياه والكهرباء	أثمان المياه والكهرباء إذا كانت تدفع عن طريق المدرسة
١٣ - أخرى (متفرقات)	أجور النقل والمواصلات – مواد التنظيف – المحروقات – ضيافة – إسعافات أولية – أي نفقات لم تبوب في الحسابات السابقة

طريقة التسجيل:

١. بعد القيام بتسجيل الإيرادات في الجانب الأيمن للموازنة (كما تقدم ذكره) نتوجه لتسجيل الحسميات في الخانة الأخيرة في الجانب الأيسر لنموذج (خانة الحسميات) { حسم ١٠ % لصالح المديرية } وذلك حسب ما تم تقديره لمبلغ التبرعات المدرسية حيث يتم احتساب الحسميات * كالتالي :

   ١. يتم الحسم من المبلغ الكلي للتبرعات المدرسية من المرحلة الأساسية حتى الصف العاشر.
   ٢. يتم خصم الحد الأدنى للمدرسة وهو ٤٠٠٠ شيكل.
   ٣. يتم احتساب الحسميات للمديرية وهي ١٠ % من المبلغ المتبقي بعد خصم الحد الأدنى .
   ٤. يتم تسجيل مبلغ الحسميات التي تم احتسابها في الخانة المخصصة في جانب النفقات من الموازنة التقديرية

* حسميات التبرعات المدرسية الـ ١٠% لصالح المديرية خاصة فقط بالعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ كاستثناء عن الأعوام السابقة، و ينطبق على العام الدراسي القادم ٢٠٠٧/٢٠٠٨ تعليمات التبرعات والإنفاق التي كانت سائدة مسبقاً مع مراعاة ما يستجد من تعليمات مالية.

٥. نقوم بطرح الحسميات{ ١٠ % مديرية } من مجموع الإيرادات والمبلغ المتبقي هو نصيب المدرسة الذي نقوم بتوزيعه على بنود الصرف المختلفة .

١	٢	٣	٤	٥
مبلغ التبرعات	يطرح الحد الأدنى	المبلغ المتبقي	قيمة الحسم ١٠%	الموزع على بنود الصرف
٥٠٠٠	(٤٠٠٠)	١٠٠٠	١٠٠٠×١٠%=١٠٠	٥٠٠٠ – ١٠٠ = ٤٩٠٠

تقدير النفقات:

المبلغ المتبقي بعد طرح الحسميات هو المستخدم في تقدير النفقات حيث تقدر النفقات بنسب مئوية موزعة على بنود الأنفاق التي سبق ذكرها، بحيث يكون مجموعها ١٠٠% وتراعى الأهمية النسبية في تقدير نسبة كل بند بما لا يتعارض أيضاً مع أي تعليمات مالية تحدد الحد الأقصى لبنود الإنفاق، ويتم التسجيل بضرب النسبة المئوية الخاصة بكل بند بمبلغ النفقات المقدرة وهو (المبلغ الموزع على بنود الصرف) كما جاء في المثال السابق.

تعليمات تنفيذ الموازنة

تعتبر مرحلة تنفيذ الموازنة من أهم وأدق المراحل بحيث يجب الأخذ في الاعتبار الأمور التالية عند التنفيذ:

- احترام مبادىء الوزارة والمديرية وعدم الخروج عن حدود وصلاحيات الصرف المسموح بها.
- عدم إساءة استعمال المال العام من قبل الموظفين القائمين على تنفيذ الموازنة .
- إدارة صرف الموازنة بشكل جيد بحيث يتم الحصول على أفضل سلعة أو خدمة بأقل تكلفة ممكنة مع إتباع الأصول المالية المعمول بها .
- إتباع أصول الصرف المنصوص عليها في التعليمات المالية ولا يجوز الخروج عنها .
- الالتزام بالجدول الزمني المرفق بالموازنة وفق الخطة المدرسية حسب الأصول أي (صرف الموازنة في الوقت المناسب) .

شبكة الأوس التعليمية

نموذج الموازنة التقديرية

مشروع الموازنة التقديرية لأموال التبرعات المدرسية للعام الدراسي ٢٠٠٦ /٢٠٠٧

المبلغ		الإيرادات المدرسية	المبلغ		النسبة المئوية	النفقات المدرسية
أغ	شيكل		أغ	شيكل		
		رصيد التبرعات المدور من عام ـــــ				القرطاسية
		التبرعات المدرسية لعام ـــــ				الأثاث واللوازم
		رسوم إعادة الثانوية العامة				الأجهزة والمعدات
		إيرادات المقصف				الرياضة / أدوات و نشاطات
		إيرادات أخرى				المكتبات
						الوسائل التعليمية
						المختبرات / أدوات ومواد
						الصيانة والإصلاحات
						النشاطات المهنية والتدبير المنزلي
						الدورات / أجور سفر وقرطاسية
						النشاط الكشفي والإرشادي
						مياه وكهرباء وهاتف
						المتفرقات
						حسم ١٠% (لصالح المديرية)
		مجموع الإيرادات				مجموع النفقات والحسميات

توقيع اللجنة المالية　　عضو　　عضو　　مدير المدرسة

جمع التبرعـــات المدرسية

تعتبر التبرعات المدرسية من أهم إيرادات المدرسة المختلفة، وان تحصيلها ضروري لتمكين المدرسة من سداد نفقاتها الضرورية بالشكل المطلوب، وقد كانت خلال السنوات السابقة إجبارية إلا أن الظروف الراهنة حدت بالوزارة الى إصدار تعليمات للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ بتخفيض مبلغ التبرعات وان تكون هذه التبرعات المدرسية اختيارية ولا يجبر الطالب على دفعها إذا كان غير قادر*، وعادة ما تصدر الوزارة تعليمات سنوية توضح قيمة التبرعات والجهات المعفاة من دفعها جزئياً أو كلياً، وكذلك آلية جمع وإنفاق التبرعات المدرسية .

آلية جمع التبرعات المدرسية

١- يقوم مدير المدرسة باستلام دفاتر إيصالات التبرعات المدرسية من قسم الحسابات بالمديرية ، ويتم التأكد من صحة صفحات كل دفتر وتسلسلها قبل الاستعمال ثم يقوم بتسجيلها في سجل الرخص والوصولات دفتراً دفتراً، على أن تختم جميع الإيصالات **التي تستخدم** (الصفحات الثلاث) بخاتم المدرسة وأن يوقع مدير المدرسة عليها.

٢- يتسلم مدير المدرسة التبرعات المحصلة من الطلبة بواسطة مربي الفصول، ويطابق المبالغ المحصلة مع إيصالات القبض التي يتولى مدير المدرسة اعتمادها.

٣- يقوم مدير المدرسة بإيداع التبرعات المدرسية المحصلة في البنك - الذي يتم تحديده من قبل المديرية - في رقم الحساب الخاص بذلك ، على أن يكون الإيداع أولاً بأول ولا يجوز تأخير ذلك .

٤- يقوم مدير المدرسة بتسليم قسيمة إيداع التبرعات لمحاسب المديرية مقابل إيصال قبض رسمي أولاً بأول حتى يتمكن المحاسب من حصر التبرعات شهرياً .

٥- يقوم مدير المدرسة بتسجيل مبلغ الإيصال في السجل المالي مع ذكر رقم الإيصال وتاريخه ويحفظ الإيصال في ملف خاص يسمى (ملف البنك) .

٦- تقطع وصولات القبض النسخة الأولى وتوزع على الطلاب ثم يتم جمع مبالغ النسخة التالية المتبقية في الدفتر مع مراعاة الدقة وعدم الشطب وعدم تكرار أي اسم عند تعبئة الإيصالات.

٧- تسلم النسخة الثانية من الإيصالات إلى قسم الشؤون المالية في المديرية مرتبة تصاعديا ليتم تدقيقها ومطابقتها مع إيرادات المدرسة.

٨- يسجل أسماء جميع الطلاب دافعي التبرعات في سجل أسماء دافعي التبرعات وقيمة ما دفعه كل منهم حسب صفوفهم مع بيان رقم الإيصال وتاريخه ثم تجمع قيمة التبرعات لبيان إجمالي التبرعات المدرسية كاملة.

٩- يتم عمل خلاصة إجمالية بإعداد الطلاب حسب الصفوف والتبرعات المحصلة مع ضرورة أن يكون إجمالي التبرعات حسب سندات القبض مطابق تماماً لسجل دافعي التبرعات المدرسية.

١٠- يقوم مدير المدرسة بتسجيل إجمالي التبرعات في السجل المالي في حساب الإيرادات مع ذكر رقم الإيصالات من رقم ---- إلى رقم ---- مع ذكر التاريخ ويمكن أن يسجل الإيرادات حسب الدفاتر على أن يكون مجموعها مساويا لإجمالي التبرعات.

* هذا الاستثناء خاص بالعام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ فقط ولا يطبق في العام الدراسي القادم.

١١- على كل مدير مدرسة تزويد مدير التربية في منطقته بكشفين الأول في نهاية الفصل الدراسي الأول والثاني في نهاية العام الدراسي يبين في كل منهما الوضع المالي للتبرعات المدرسية.

تعليمات وآلية الإنفاق والصلاحيات الممنوحة:

١- ألا يحتفظ مدير المدرسة مبالغ باليد تزيد عن الحد المسموح به حسب التعليمات سواء في المدرسة الثانوية أو الأساسية.

٢- يحق لمدير المدرسة الأساسية أن ينفق لغاية (١٥٠٠) شيكل ومدير المدرسة الثانوية (٢٠٠٠) شيكل دون إذن رسمي مسبق من المديرية، على أن يكون ذلك لمصلحة المدرسة وبموافقة وتوقيع اللجنة المالية وحسب الأصول المالية مع عدم اللجوء إلى تجزئة مشتريات الصنف الواحد، أو حسب تعليمات مديرية المديرية.

٣- إذا زاد مبلغ الشراء عن (١٥٠٠) شيكل بالنسبة للمدرسة الأساسية أو عن (٢٠٠٠) شيكل بالنسبة للمدرسة الثانوية فيجب أخذ موافقة مسبقة على شراء بضاعة أو خدمات من مدير التربية والتعليم في المحافظة واللواء.

٤- يحق لمدير المدرسة أن ينفق لغاية (٥٠٠) شيكل بالشراء المباشر بعد الاستفسار الشفوي من أكثر من مورد أو مقاول دون تنظيم محضر رسمي بذلك وبمشاركة اللجنة المالية وموافقتها.

٥- يتم شراء بضاعة أو خدمات من مبلغ (٥٠١) شيكل ولغاية (٢٠٠٠) شيكل بطريقة الطواف أو الاستفسار من ثلاث محلات أو أشخاص على الأقل على أن يتم ذلك بتنظيم قرار إحالة شراء بالطواف موقع من اللجنة المالية.

٦- يتم شراء بضاعة أو خدمات من مبلغ (٢٠٠١) ولغاية (٥٠٠٠) شيكل بعمل اقتراحات أسعار خطية بظرف مغلق "استدراج عروض" من ثلاث موردين أو مقاولين محلات أو أشخاص على الأقل ثم يفتح العطاء في المدرسة بحضور اللجنة المالية وينظم قرار إحالة بالأسعار المقدمة.

٧- يتم شراء بضاعة أو خدمات من مبلغ (٥٠٠١) شيكل ولغاية (١٠٠٠٠) شيكل بمناقصة رسمية (دعوة للاشتراك في عطاء) على أن تقدم الردود ضمن ظرف مغلق مكتوب عليه اسم المناقصة ورقمها ويتم فتح العطاء في المدرسة بحضور اللجنة المالية والمعلم المختص وينظم قرار إحالة.

٨- إذا زادت قيمة المشتريات والخدمات عن عشرة آلاف شيكل فيتم تنفيذ الخدمات والمشتريات بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم وفق التعليمات المعمول بها في المديرية.

٩- جميع المبالغ التي تزيد عن صلاحية مدير المدرسة الأساسية أو الثانوية والتي يرفع بها أذونات صرف للمديرية، يجب أن يرفق بها نسخة من قرار الطواف أو نسخة من قرار الإحالة الرسمي مرفقاً به صور عن عروض الأسعار.

١٠- يمكن تنفيذ خدمات لغاية (١٥٠٠) شيكل لا غير بمطالبة عادية تقدم من منفذ العمل مع مراعاة الأصول المالية الأخرى من إرفاق شهادة إنجاز ومعلومات كاملة عن الشخص منفذ العمل وبدون أية حسميات ضريبية.

١١- كل فاتورة خدمات أو مشتريات تزيد عن (١٥٠٠) شيكل جديد يجب أن يرفق بها من قبل المحل أو المقاول شهادة خصم مصدر من ضريبة الدخل في المنطقة ويتم التعامل مع الضريبة حسب النسبة المحددة في شهادة خصم المصدر من قبل محاسب المديرية وفي حالة عدم إحضار شهادة خصم مصدر يتم حسم ضريبة دخل بنسبة (١٦)% من قيمة الفاتورة ويتم توريدها لضريبة الدخل في المنطقة عن طريق محاسب المديرية وعليه يجب التنسيق بين مدير المدرسة ومحاسب المديرية بهذا الشأن.

١٢- يمكن تنفيذ خدمات لغاية (٤٠٠٠) شيكل لا غير بمطالبة عادية تقدم من منفذ العمل مع مراعاة الأصول المالية، عمل إحالة رسمية وحسم ضريبة دخل بنسبة (١٦)% بواسطة مدير المدرسة وتحول لمحاسب المديرية ليتم توريدها لدائرة ضريبة الدخل في المنطقة أولا بأول وذلك في حال عدم وجود مقاولين رسميين في المنطقة.

١٣- يتم تنفيذ خدمات لأي مبلغ يزيد عن أربعة آلاف شيكل بالطرق الرسمية المعمول بها في التعليمات المالية (طرح عطاء، فاتورة ضريبة، خصم مصدر).

١٤- في حالة استئجار سيارات وعدم وجود فواتير ضريبة رسمية يتم عمل مطالبة مالية بأجرة السيارة على أن يتم بيان اسم السائق ورقم هويته ورقم السيارة مع بيان سبب استئجار السيارة بصورة واضحة وذكر كميات المواد أو اللوازم المنقولة، وإرفاق ما يثبت ذلك من نشرات أو كتب رسمية.

١٥- في حالة دفع أجور سفر للمعلمين المشاركين في نشاطات مدرسية يتم عمل مطالبة مع بيان اسم المعلم ورقم هويته وكتاب التكليف إن وجد ومصادقة مدير/ة المدرسة على ذلك وان كان كتاب التكليف شفويا يتم إثباته بكتاب رسمي من قبل مدير/ة المدرسة.

١٦- إذا كانت فاتورة المشتريات أو الخدمات من قبل محل أو مقاول من خارج منطقة السلطة الفلسطينية فيجب أن تكون فاتورة مقاصة وبعد دفعها يجب أن تقدم إلى مكتب ضريبة القيمة المضافة في المنطقة في مدة أقصاها (٤٥) يوما من تاريخ صدورها ليتم ختمها وأخذ النسخة الثانية منها ليتسنى للسلطة تحصيل ما يستحق لها من ضريبة القيمة المضافة من الطرف الآخر وبخلاف ذلك فإن محاسب الدائرة ومدير المدرسة يتحمل المسؤولية الكاملة عن ذلك.

١٧- تتألف في كل مدرسة لجنة مالية من مدير المدرسة ومعلمين اثنين آخرين بطريق الانتخاب أو التزكية بالإضافة إلى معلم المادة المختص وفي المدارس التي يقل فيها عدد أعضاء الهيئة التدريسية عن ثلاث فيكتفي بموافقة العدد الموجود ويستثنى من اللجنة المالية نائب/ ة مدير/ة المدرسة وسكرتير المدرسة على أن يقوم نائب المدير مقام مدير المدرسة في حال غيابه رسميا عن المدرسة، وإليك مهام اللجنة المالية مع ضرورة تعميمها على المعلمين وتوقيعهم عليها قبل اختيار اللجنة ليعرف كل منهم ما يناط به من مسؤوليات وواجبات وتتلخص فيما يلي:

أ. مساعدة مدير/ة المدرسة في جمع التبرعات المدرسية.
ب. مساعدة مدير/ة المدرسة في إعداد الموازنة التقديرية أو التخطيطية.
ت. مساعدة مدير/ ة المدرسة بشراء ما تحتاجه المدرسة حسب الأصول.
ث. التوقيع على الوصولات والفواتير أولا بأول ولا يجوز التأخير لنهاية العام أو نهاية الفصل الدراسي.
ج. الاشتراك مع مدير/ة المدرسة بفتح مغلفات المناقصات والتوقيع عليها والرد على المناقصات وتفريغها في قرار إحالة والتوقيع عليه (تعتبر اللجنة المالية لجنة عطاءات رسمية للمدرسة).
ح. تكون مسؤولية اللجنة مسؤولية مباشرة مع مدير/ة المدرسة عن أية أمور مالية ويتحملون المسؤولية مجتمعين أو فرادى حسب الحالة.
خ. الطواف على المحلات التجارية من أجل معرفة أقل الأسعار.
د. تتم إدارة صندوق إيرادات المدرسة من قبل مدير المدرسة واللجنة المالية فيها وفق السجلات المعتمدة والتعليمات الخاصة بالتبرعات المدرسية وتتكون موارد الصندوق من:
   ١. الرصيد المدور من سنة سابقة.
   ٢. حصة المدرسة من التبرعات المدرسية.
   ٣. دخل المقاصف المدرسية (كاملا).

٤. تبرعات الأهالي.
٥. المحول للمدرسة من المديرية أو الوزارة.
٦. دخل الحدائق إن وجدت.
٧. أية إيرادات أخرى كالمشغولات أو حفلات.

١٨- عند شراء المواد واللوازم الثابتة والمستهلكة يتم عمل مستند إدخالات حسب الأصول، ويوقع من مدير/ة المدرسة ويرحل سند الإدخال إلى سجلات العهدة حسب نوع المشتريات، إما في سجل العهد الثابتة أو سجل العهدة المستهلكة وترفق النسخة الأولى من مستند الإدخال مع الفاتورة أما بالنسبة للخدمات التي لا يتم عمل مستند إدخالات بها يجب أن يرفق مع الفاتورة شهادة إنجاز أو حسن تنفيذ من قبل الموظف المختص أو الموجود في عهدته الجهاز أو الآلة أو السيارة التي تم صيانتها وينطبق على صيانة المباني المدرسية أو أية أعمال صيانة أخرى.

آلية التسجيل في السجل المالي

تنص التعليمات المالية الصادرة عن الوزارة على ضرورة وجود سجل في المدرسة لإثبات الإيرادات والنفقات وحركة البنك ، ويعتبر هذا السجل بمثابة خلاصة للأمور المالية في المدرسة خلال عام دراسي واحد، لذلك يتم استخدام سجل جديد في كل سنة ، ويتم الاحتفاظ به في المدرسة إلى جانب المستندات المالية سواء كانت مستندات إيرادات أو مستندات نفقات .

وتعتبر طريقة التسجيل في هذا السجل سهلة وبسيطة وبعيدة عن التعقيد طالما يتم التسجيل فيه أولاً بأول ومتفقة مع التعليمات المالية الصادرة عن الوزارة ، وفيما يلي شرح لطريقة التسجيل في كل صفحة من صفحات هذا السجل وبعد ذلك سيتم عرض تطبيق عملي كمثال على طريقة التسجيل في السجل.

مكونات السجل المالي:

يتكون السجل المالي من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: الموازنة التقديرية: التي سبق شرح آلية أعدادها ويوقع عليها أعضاء اللجنة المالية بما فيهم مدير المدرسة.
- الجزء الثاني: دفتر يومية لحسابي الإيرادات والنفقات.
- الجزء الثالث: تحليل لحسابي الإيرادات والنفقات.

١ . مشروع الموازنة التقديرية (صفحة رقم ١)

الشكل الوارد في الصفحة الأولى من السجل المالي هو صورة عن الموازنة التقديرية للمدرسة ووضعت في بداية السجل حتى يمكن الاسترشاد بها عن المبالغ المقدرة للإيرادات والنفقات والتي يتم إعدادها في بداية العام الدراسي

٢ . تسجيل الإيرادات:

تثبت الإيرادات في السجل المالي في ثلاث مواضع رئيسية وهي:

الموضع الأول: في حساب الإيرادات في الصفحة رقم (٢)

الموضع الثاني: في خانة الوارد ضمن حساب البنك في الصفحة رقم (٢)

الموضع الثالث: في صفحات تحليل الإيرادات وهي الصفحات (١٠ - ١١) الخاصة بالتبرعات المدرسية والصفحات (١٤-١٥) الخاصة بالإيرادات الأخرى.

وفيما يلي تفصيل إثبات وتسجيل الإيرادات:

الموضع الأول: في حساب الإيرادات في الصفحة رقم (٢)

يتم التسجيل في هذا الحساب جميع إيرادات المدرسة حسب أرقام الإيصالات من رقم ---إلى رقم --- حسب إيداعها في البنك، والتي تشمل التبرعات المدرسية وإيرادات المقصف المدرسي والإيرادات الأخرى {ويجب قطع إيصالات قبض لجميع الإيرادات بما فيها مبلغ المقصف ومبالغ الإيرادات الأخرى} .

وللتسجيل في هذا الحساب يتم تسجيل مبلغ الإيراد في خانة المبلغ ويتم تسجيل الرصيد في خانة الرصيد بعد كل عملية تسجيل، بالإضافة إلى تسجيل أرقام الإيصالات، وفي نهاية الصفحة – بعد تعبئة الصفحة بالكامل- يتم تسجيل مبلغ الرصيد في المربع الخاص، ويتم ترحيله إلى الصفحة التالية وهي صفحة رقم (٤) ويدون في خانة رصيد منقول .

الموضع الثاني: في خانة الوارد ضمن حساب البنك في الصفحة رقم (٢)

ويراعى في تسجيل الإيرادات أن تكون على نفس السطر في حساب البنك، ولا يجتمع تسجيل إيراد ونفقه على نفس السطر مطلقاً، **ويعتبر حساب البنك هو الموضع الثاني لإثبات كل من الإيرادات والنفقات حيث تسجل الإيرادات في خانة الوارد وتجمع إلى الرصيد وتسجل النفقات أو الحسميات في خانة الصادر وتطرح من الرصيد.**

ويتمثل هذا الحساب في رصد حركة البنك في سجلات المدرسة بحيث يتم التسجيل فيه كما يلي :-

الخانة	ملاحظات التسجيل
الوارد	تسجل إيرادات المدرسة المودعة في البنك
الصادر	تسجل نفقات المدرسة ومسحوباتها
الرصيد	يتم الترصيد بعد كل عملية تسجيل إيراد أو نفقة لمعرفة الرصيد الحقيقي في تلك اللحظة
البيان	فيسجل فيها بيان وتفاصيل المبالغ المسجلة سواء كانت إيرادات أو نفقات
رقم المستند	لتسجيل رقم المستند للإيرادات (رقم قسيمة الإيداع) و للنفقات { رقم سند صرف قسم الحسابات } في حالة الصرف عن طريق المديرية بشيكات
رقم إشعار المديرية	هو رقم الإشعار الذي تقوم بإرساله المديرية سواء بالخصم أو الإضافة من حساب المدرسة
رقم المدرسة	نقوم بإعطاء أرقام خاصة بالمدرسة سواء كانت إيرادات أو نفقات مع وضع حرف خاص بالإيراد وحرف للنفقات الإيراد (أ) والنفقات (ن) مثال : الإيراد ١/أ والنفقات ١/ن
التاريخ	يتم تسجيل تاريخ العملية التي يتم تسجيلها سواء كانت إيراد أو نفقات
رصيد مرحل	يتم تسجيل الرصيد النهائي في آخر الصفحة في الخانة المخصصة ويتم ترحيله إلى الصفحة التالية وهي صفحة رقم (٤) ويدون في خانة الرصيد المنقول

الموضع الثالث: في صفحات تحليل الإيرادات وهي الصفحات (١٠ - ١١) الخاصة بالتبرعات المدرسية والصفحات (١٤-١٥) الخاصة بالإيرادات الأخرى.

أ – الصفحات (١٠-١١) تحليل إيرادات التبرعات المدرسية:

هذا الحساب خاص بالتبرعات المدرسية التي يتم تحصيلها فعلاً وتوريدها للبنك ، حيث نقوم بتوضيح هذه التبرعات حتى نتمكن من معرفة عدد الطلاب بفئاتهم المختلفة ولحصر التبرعات التي تم جمعها وللمساعدة في احتساب الحسميات، ويساعدنا في إعداد التقارير التي تطلب من مدير المدرسة في كل لحظة عن التبرعات المدرسية ، ويتم التسجيل فيه بعد كل عملية دفع للتبرعات (قسيمة الدفع) كما يلي : -

الخانة	ملاحظات التسجيل
المبلغ	يتم تسجيل المبلغ المورد حسب قسيمة الدفع
الرصيد	يتم الترصيد بالجمع بعد كل عملية تسجيل إيرادات
التاريخ	يسجل تاريخ دفع المبلغ في البنك
عدد الطلبة	يسجل عدد الطلبة الذين تم دفع التبرعات عنهم لهذه الدفعة
إجمالي عدد الطلبة	يتم ترصيد أعداد الطلبة بعد كل عملية تسجيل لعدد الطلبة
رقم قسيمة الدفع	يتم تسجيل رقم قسيمة الدفع في البنك
توزيع عدد الطلبة حسب الفئات	يتم تسجيل أعداد الطلبة حسب فئات الدفع لهذه الدفعة
أرقام الإيصالات	يتم تسجيل أرقام إيصالات دفع التبرعات حيث يسجل رقم أول إيصال في خانة من ورقم آخر إيصال في خانة إلى .
عدد الإيصالات الملغاة	يتم تسجيل عدد الإيصالات الملغاة التي تقع بين رقمي الإيصال الأول والإيصال الأخير في هذه الدفعة

ب _ الصفحات (١٤-١٥) تحليل الإيرادات الأخرى:

يسجل في هذا الحساب أي إيرادات أخرى ما عدا التبرعات المدرسية مثلاً : المقصف ، الجمعية التعاونية ، بيع مخلفات ، إيرادات المشاريع التطويرية مثل مشروع سيدا – المدرسة وحدة تدريب...الخ كما يلي :-

الخانة	ملاحظات التسجيل
المبلغ	يسجل فيه مبلغ الإيراد
الرصيد	يرصد بالجمع بعد كل عملية تسجيل
البيان	يوضح في خانة البيان مصدر ونوع هذا الإيراد
رقم المستند	يوضع فيه رقم قسيمة الإيداع في البنك
رقم المدرسة	يسجل فيه رقم المدرسة الخاص بالإيراد والوارد ذكره في حساب البنك مثلاً ٥ / أ
التاريخ	يسجل فيه تاريخ الإيراد المتحقق

٣ . تسجيل النفقات والحسميات:

تثبت النفقات والحسميات في السجل المالي في ثلاث مواضع رئيسية أيضاً وهي:

الموضع الأول: في حساب النفقات في الصفحة رقم (٣)

الموضع الثاني: في خانة الصادر ضمن حساب البنك في الصفحة رقم (٢)

الموضــع الثالــث: في صفحات تحليل الحسميات وهي الصفحات (١٢-١٣) ، وكــذلك فــي الــصفحات (١٦-٣٥) الخاصة ببنود الإنفاق حسب ورودها في الموازنة التقديرية.

وفيما يلي تفصيل إثبات وتسجيل النفقات:

<u>الموضع الأول: في حساب النفقات في الصفحة رقم (٣)</u>

يتم التسجيل في هذا الحساب جميع نفقات المدرسة سواء كانت عن طريق السلف أو المناقصات أو خصماً مــن التعليم أو عن طريق المشاريع المختلفة، بالإضافة لحسميات التبرعات المدرسية كما يلي :

الخانة	ملاحظات التسجيل
المبلغ	يتم تسجيل مبلغ النفقة
الرصيد	يتم ترصيد مبلغ النفقات بعد كل عملية تسجيل في خانة المبلغ
رقم سند الإدخال	يتم تسجيل رقم سند الإدخال الذي تم تحريره عند تسجيل النفقات
رقم صفحة السجل	يتم تسجيل رقم صفحة سجل العهدة الذي تم تسجيل هذه النفقة فيه

***ملاحظة : إذا كانت النفقات خدمية أو أجور ولا يتم عمل سندات إدخال لها فلا يتم التسجيل في خانتي رقــم ســند الإدخال ورقم صفحة السجل في هذه الحالة .

<u>رصيد مرحل</u> : يتم تسجيل الرصيد الأخير في الخانة الخاصة ويرحل إلى الصفحة التالية لحساب النفقات صــفحة (٥) ويسجل في خانة رصيد منقول وهكذا في الصفحات التالية .

<u>الموضع الثاني: في خانة الصادر ضمن حساب البنك في الصفحة رقم (٢) تقدم ذكرها في حساب البنك.</u>

ضمن تسجيل الإيرادات ويتم الالتزام بنفس الطريقة مع مراعاة أن القيمة المسجلة هي نفقة تخصم من الرصيد.

<u>الموضع الثالث: في صفحات تحليل الحسميات وهي الصفحات (١٢-١٣) ، وكــذلك فــي الــصفحات (١٦-٣٥) الخاصة ببنود الإنفاق حسب ورودها في الموازنة التقديرية.</u>

أ- حساب تحليل الحسميات الصفحات (١٢-١٣)

تم تصميم هذا الحساب لمساعدة مدير المدرسة على احتساب الحسميات بطريقة سليمة وكي يتوافــق التــسجيل فــي سجلات المدرسة مع سجلات المديرية التي تقوم باحتساب الحسميات شهرياً وبالتالي حسمها من حساب المدرسة شهرياً وسنقوم هنا باحتساب الحسميات شهرياً وحسمها من حساب البنك وتسجيلها في حساب النفقات في تاريخ احتسابها في

نهاية كل شهر ويتم التسجيل في هذا الحساب كما يلي :-

الخانة	**ملاحظات التسجيل**
الشهر	يسجل فيه الشهر المراد احتساب الحسميات عنه مثلاً : سبتمبر / أكتوبر
المبلغ المورد	نجمع المبالغ الموردة خلال الشهر المذكور من التبرعات المدرسية ويتم تسجيلها
أرقام الإيصالات	يتم تسجيل أول رقم إيصال في خانة من و آخر رقم إيصال في خانة إلي خلال الشهر المذكور
حسم ١٠ شيكل	يخصم من المبلغ الذي تم تسجيله مبلغ ١٠ شيكل عن كل طالب دفع التبرعات المدرسية من طلاب المرحلة الأساسية
المبلغ المتبقي بعد حسم ١٠ شيكل	نسجل المبلغ المتبقي بعد حسم ١٠ شيكل
الحد الأدنى	يخصم الحد الأدنى للمدرسة وهو ٤٠٠٠ شيكل
المبلغ المتبقي للتوزيع	يسجل المبلغ المتبقي بعد خصم الحد الأدنى للتوزيع على الحسميات
حسم ٢٠ % مديرية	بضرب المبلغ المتبقي للتوزيع × ٢٠ % { خاص بالمديرية }
حسم ١٠ % وزارة	بضرب المبلغ المتبقي للتوزيع × ١٠ % { خاص بالوزارة }
مجموع الحسميات	يسجل في هذه الخانة مجموع حسميات هذا الشهر وهو مجموع { حسم ١٠ شيكل + حسم ١٠ % وزارة + ٢٠ % مديرية } نقوم بتسجيل المبلغ {مجموع الحسميات} في خانة الصادر من حساب البنك وكذلك يسجل في حساب النفقات .
نصيب المدرسة	يتم طرح مجموع الحسميات من المبلغ المورد ليكون نصيب المدرسة .

ب- حساب تحليل النفقات الصفحات (١٦-٣٥):

تم تخصيص صفحتين لكل بند من بنود الصرف الخاصة بالمصروفات المدرسية حسب الموازنة المعدة ويتم التسجيل في هذه الصفحات كالتالي :

١ . التسجيل في المربع الصغير في اعلي الورقة .

الخانة	**ملاحظات التسجيل**
معتمد	يسجل فيها المبلغ الذي تم اعتماده للبند حسب الموازنة التقديرية
مبلغ محول من	يسجل فيها أية مبالغ تحول إلى البند من بند آخر بسبب نقص المبلغ المعتمد
مبلغ محول إلي	يسجل فيها أي مبالغ تحول من البند إلى بند آخر لسد عجز فيه
صافي الاعتماد	يسجل فيها { حاصل جمع المبلغ المعتمد + المبلغ المحول من } أو { حاصل طرح المبلغ المعتمد – المبلغ المحول إلي }

٢ . تسجيل المصروفات في السجل .

الخانة	ملاحظات التسجيل
المبلغ	يسجل فيه المبلغ الذي تم إنفاقه على هذا البند والذي سبق وان تم تسجيله في حساب النفقات وحساب البنك ويتم توجيه المبلغ المصروف حسب طبيعته إلى أحد بنود الصرف
الرصيد	يتم الجمع والترصيد في خانة الرصيد بعد كل عملية تسجيل
البيان	يسجل فيه بيان المبلغ المصروف الذي تم تسجيله
رقم المستند	يسجل فيه رقم سند صرف قسم الحسابات في المديرية أو رقم صفحة السلفة في حالة ما إذا كان المصروف من السلفة
رقم سند الإدخال رقم صفحة السجل	ويتم التسجيل فيه رقم سند الإدخال ورقم صفحة السجل في حالة كون المصروف عهدة وتطلب ذلك عمل سند إدخال أما إذا كانت النفقات خدمية فلا يتم التسجيل في هذه الخانة
التاريخ	يتم تسجيل تاريخ عملية الصرف { أي تاريخ سند الصرف }
رقم المدرسة	يتم تسجيل رقم المدرسة الخاص بالنفقات كما سبق وان ذكرنا وهي ١/ن أو ٢/ن وهكذا
رصيد مرحل	يسجل الرصيد النهائي في آخر الصفحة في الخانة المخصصة ويتم ترحيله إلى الصفحة الثالثة ، في خانة رصيد منقول

*****ملاحظة : في حاله السلفة المدرسية يتم تسجيلها في حساب النفقات وحساب البنك كمبلغ تم صرفه من البنك ولكن عند تسجيل هذه النفقة والتي غالباً ما تحتوي على أكثر من بند من بنود المصروفات يتم توزيع مبلغ السلفة على البنود الواردة في السجل بالإجماليات من صفحة السلفة.**

٣ . حساب متفرقات :-

ورد في الموازنة التقديرية بند من بنود المصروفات وهو متفرقات ، وهذا البند يشمل أربع بنود رئيسية وهي { الضيافة ، نظافة ، نقل ، النثرية } وغالباً ما تكون هذه النفقات من خلال السلف المدرسية ، ونقوم بترحيل المبلغ الإجمالي لكل بند من هذه البنود من صفحة السلفة بعد انتهائها إلى الخانة المخصصة ونجمع البنود الأربعة في خانة المجموع ونرصد بعد كل عملية تسجيل في خانة الرصيد، ونسجل البيان في أي سلفة كانت هذه المصروفات مثلاً { سلفة رقم ١ }

ومن ثم نسجل رقم صفحة السلفة ورقم المدرسة الخاص بالنفقة والذي تم تسجيله في حساب النفقات وتاريخ انتهاء السلفة المدرسية .

ويتم الترصيد في أسفل الورقة ويرحل الرصيد إلى الصفحة التالية في خانة رصيد منقول من صفحة———— .

٤. حساب نفقات المشاريع :ـــ

في بعض الحالات تدخل المدرسة ضمن المدارس المستفيدة من أحد المشاريع التطويرية وتقوم باستلام مبلغ لإنفاقه على هذا المشروع مثل (مشروع سيداـــ مشروع المدرسة وحدة تدريب ...الخ) فيتم تسجيل نفقات هذا المشروع في حساب نفقات المشاريع وبدون تداخل مع النفقات من التبرعات المدرسية .

ملاحظات هامة :

- التسجيل في الحسابات الثلاث السابقة وهي الإيرادات ، البنك ، النفقات مرتبطة مع بعضها البعض بحيث يجب أن تكون الخانات التالية في حساب البنك هي مشتركة لجميع عمليات التسجيل وهي :
{ البيان ، رقم المستند ، رقم إشعار المديرية ، رقم المدرسة ، التاريخ } .
- التسجيل في حساب الإيرادات يتطلب فوراً التسجيل في حساب البنك في خانة الوارد وعلى نفس السطر وبنفس البيانات الموحدة السابقة .
- التسجيل في حساب النفقات يتطلب فوراً التسجيل في حساب البنك في خانة الصادر وعلى نفس السطر المقابل وبنفس البيانات الموحدة السابقة .
- يراعى أن لا يتم تسجيل نفقه وإيراد على نفس السطر في حساب البنك.

تدريب (١) :

تسجيل الإيرادات المدرسية:

تسجل الإيرادات المدرسية الفعلية في ثلاث مواضع وهي:

١.
٢.
٣.

تسجيل النفقات المدرسية:

تسجل النفقات المدرسية الفعلية في ثلاث مواضع وهي:

١.
٢.
٣.

تدريب (٢):

في المدرسة { س } سجلت المعطيات التالية :-

١ . قامت المدرسة بجمع التبرعات مقدماً من طلاب الصف الأول الأساسي المستجدين لعام ٢٠٠١/٢٠٠٢ م بقسيمة إيداع رقم { ٤٨٤ } في يوم ٢٠٠١/٣/١٥ م وقد بلغت تلك التبرعات مبلغ {٦١٤٠ ش } وذلك عن ١٥٠ طالب موزعين على الفئات كما يلي :

فئة ٥٠ شيقل	فئة ٤٠ شيقل	فئة ٢٥ شيقل
٢٠	١٢٦	٤

٢ .قامت المدرسة بجمع التبرعات مقدماً من طلاب الصف السابع للعام ٢٠٠٢/٢٠٠١ م بقسيمة إيداع رقم {٤٨٥ } في يوم ٢٠٠١/٧/٢٠ م وقد بلغت تلك التبرعات مبلغ { ٣٥٣٠ ش } وذلك عن عدد ٨٨ طالب موزعين على الفئات كما يلي :-

فئة ٥٠ شيقل	فئة ٤٠ شيقل	فئة ٢٥ شيقل
١٠	٧٢	٦

٣ . قامت المدرسة بتوريد مبلغ ١٥٠٠٠ شيكل وذلك مقابل ضمان المقصف بقسيمة إيداع رقم ٩٣٠ بتاريخ ٢٠٠١/٨/٢٠ م علماً بان هناك ١٥٠ شيكل قد تم توريدها للبنك مقابل ثمن ٣ عطاءات بيع طلبات المقصف بقسيمة إيداع رقم ٥٢٠ بتاريخ ٢٠٠١/٨/٢ .

٤ . قامت المديرية بإرسال أثاث للمدرسة بسند صرف رقم { ٢٨٥٦٠ } بتاريخ ٢٠٠١/٨/٢٥ بمبلغ { ٧٨٠} شيكل .

٥ . قامت المديرية بإرسال قرطاسية للمدرسة بسند صرف رقم { ٢٨٥٧٥ } بتاريخ ٢٠٠١/٨/٢٧ م بمبلغ {١١٥٠ شيكل } .

٦ . قامت المدرسة بإيداع مبلغ من التبرعات المدرسية للعام ٢٠٠١ /٢٠٠٢ م بقسيمة إيداع رقم {٤٨٦ } في يوم ٢٠٠١/٩/٢ م وقد بلغت تلك التبرعات مبلغ { ١١٣٠٠ شيكل } وذلك عن { ٢٨٠} طالب موزعين على الفئات كما يلي

فئة ٥٠ شيقل	فئة ٤٠ شيقل	فئة ٢٥ شيقل
٢٥	٢٤٥	١٠

٧ . قامت المديرية بإعطاء مدير المدرسة سلفة مدرسية بمبلغ ٢٥٠٠ شيكل بسند صرف رقم {٣١٥٧٠ } بتاريخ ٢٠٠١/٩/٥ م .

٨ . قامت المدرسة بإجراء مناقصة لشراء أدوات رياضية بمبلغ { ٢٥٠٠ } شيكل بتاريخ ٢٠٠١/٩/١٠ م وقام قسم الحسابات بإصدار سند صرف رقم { ٣١٨٢٠ } بالمبلغ وهو شيك لصالح المورد بملغ { ٢٣٧٥ } شيكل ، علماً بان المورد قد قدم مع المستندات شهادة خصم ضريبة من المصدر بنسبة ٥ % سارية المفعول .

٩ . قامت المدرسة بإيداع تبرعات مدرسية في البنك بتاريخ ٢٠٠١/١٠/٥ م وكان رقم قسيمة الإيداع { ٤٨٧ } بملغ { ٧٢٠٥ } شيكل وذلك عن { ١٨٢ } طالب موزعين على الفئات كما يلي :-

فئة ٥٠ شيقل	فئة ٤٠ شيقل	فئة ٢٥ شيقل
١٢	١٥٧	١٣

١٠ . قام مدير المدرسة باستعاضة السلفة المدرسية بمبلغ { ٢٤٨٠ } شيكل سند صرف رقم {٣١٩١٥ } بتاريخ ٢٠٠١/١٠/٢٠ م وكانت موزعة كالتالي :-

قرطاسية	أنشطة	صيانة	نظافة	نقل	ضيافة	نثرية
٤٢٠	٨٠	٥٧٠	٢١٥	٣٠٠	٥٠	٨٤٥

١١ . قامت المديرية بإرسال وسائل تعليمية للمدرسة من مركز الوسائل بسند صرف رقم {١٥٨٤٠} بمبلغ ٢٨٠ شيكل بتاريخ ٢٠٠١/١٠/٢٥ م .

<u>وعند تسجيل كافة العمليات السابقة يجب مراعاة ما يلي :-</u>

أ . ضرورة أن يكون التسجيل خلال العام أولاً بأول وحسب التاريخ حتى يكون التسجيل دقيقاً وبدون أخطاء.

ب . ضرورة أن يكون التسجيل في حساب الإيرادات والبنك والنفقات على نفس السطر .

ج . للتحقق من صحة التسجيل ودقة البيانات يجب أن يتحقق الشرطان الآتيان :

- رصيد البنك = الإيرادات – النفقات مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار السلفة الموجودة في اليد .
- مجموع النفقات = مجموع بنود النفقات + مجموع الحسميات .

<u>إعداد الميزانية الفعلية في نهاية العام:</u>

تعتبر الميزانية الفعلية أبرز التقارير المالية التي تقدمها المدرسة، حيث تعكس أرقاماً حقيقية حول إجمالي الإيرادات التي حصلتها المدرسة والنفقات التي تحملتها، وتساهم الميزانية الفعلية في إعطاء مؤشرات هامة حول نسبة النفقات إلى الإيرادات، كما تعتبر مرجعاً تاريخياً مهم يستخدم في التقرير عند إعداد الموازنة التقديرية للعام الدراسي التالي.

وتلخص الميزانية الفعلية أرصدة حسابات الإيرادات من جهة والنفقات والحسميات من جهة أخرى والتي تم إثباتها في السجل المالي.

وتعد الميزانية الفعلية في نهاية السنة المالية والتي تنتهي بنهاية العام الدراسي، حيث يقفل السجل المالي وترسل الميزانية الفعلية بعد اعتمادها وتوقيع أعضاء اللجنة المالية عليها إلى قسم الحسابات بالمديرية.

<u>نموذج ميزانية فعلية:</u>

شبكة الأوس التعليمية

الفصل الثاني عشر
تعليمات اللوازم والكتب
التعريف بتعليمات اللوازم والمخازن

تعريف المخزن :

هو المكان الذي تحفظ فيه الأموال العينية.

الشروط الواجب توافرها في المخزن الجيد:

١- الاتساع.
٢- جيد التهوية.
٣- يجب توافر جميع أدوات الإطفائية.
٤- بعيد عن أماكن الرطوبة.
٥- الشبابيك والأبواب محكمة الإغلاق.
٦- الأصناف مرتبة ترتيباً جيداً على الرفوف.

مسئولية أمين المخزن:

١- الاحتفاظ بمخزون كافٍ.
٢- عدم قبول أي أصناف سواء كانت من الموردين أو صرف أو إرجاع أو تحويل قبل استكمال الإجراءات اللازمة واعتمادها.
٣- التأكد من سلامة الكميات والأوزان والأحجام والمقاييس حسب الشروط.
٤- أن يكون التخزين مناسب ومنظم حتى يسهل إدخال أصناف جديدة أو صرف أصناف من المخزن.
٥- عدم إدخال أصناف لجهات أخرى في المخزن ولو كانت على شكل أمانة.
٦- ضرورة التسجيل والترصيد أولا بأول خلال أي عملية حركة للأصناف.
٧- اعتماد مبدأ الوارد أولاً صادر أولاً.
٨- عدم إدخال أشخاص في المخزن ممن ليس لهم علاقة بالمخزن.

أنواع المواد والأصناف :

١. **الصنف المستديم:** هو الصنف الذي لا يفنى بالاستعمال بطبيعته ويقيد عند صرفه عهدة مستديمة، ولا يستهلك إلا بسبب التلف أو انتهاء عمره الافتراضي ويتم الاستهلاك من خلال لجنة من قبل المديرية ، ومن الأمثلة عليه (الأثاث المدرسي، أدوات التدبير اللازمة، أدوات الزراعة ، الخرائط، الأدوات السمعية والبصرية مثل المسجل والتلفزيون والبروجكتور ..الخ)

شبكة الأوس التعليمية

٢. **الصنف المستديم المستهلك**: وهو الصنف الذي يجمع بين صفتي الاستدامة والاستهلاك وهو لا يسجل في سجل العهدة مثل(اللمبات الكهربائية، مفاتيح الكهرباء، أكواب الشاي والقهوة، الصحون الزجاجية، أنابيب الاختبار، عدسات المختبر والترمومترات) وتسجل هذه الأصناف في كرتات العهدة المستهلكة وتقوم لجنة الاستهلاك المحلية بالمدرسة بجرد هذه الأصناف سنوياً واستهلاك الفرق بين العددين الفعلي والمسجل، بموجب محضر استهلاك يوقع عليه مدير المدرسة ونائب المدير والسكرتير ومعلم، ويحفظ في ملف خاص في المدرسة، ومن ثم يتم عمل سند إخراج بالأصناف المستهلكة.

٣. **الصنف الدائم المستهلك**: وهو الصنف الذي يفنى بالاستعمال مثل (كرات الرياضة والشباك وحلقة المطاط) حيث تسجل هذه الأصناف على كرتات أو سجل على نموذج الكرت ويتم استهلاك التالف منها عن طريق لجنة الاستهلاك المحلية بالمدرسة.

٤. **الصنف المستهلك**: هو الصنف الذي يفنى بالاستعمال ولا يترك بقايا مثل (مواد النظافة والطباشير والكيماويات ومواد التدبير المنزلي والمطبوعات والمسامير والبويات) وتسجل هذه الأصناف أيضاً على الكرتات وتستهلك سنوياً بموجب محضر استهلاك يوقع عليه مدير المدرسة ونائب المدير والسكرتير ومعلم ويحفظ في ملف خاص في المدرسة من قبل لجنة الاستهلاك المحلية بالمدرسة، ومن ثم يتم عمل سند إخراج بالأصناف المستهلكة.

<u>تعليمات خاصة باللوازم :</u>

١. في حالة تسلم المدرسة لوازم ثابتة سواء كانت من مشتريات السلفة المدرسية أو من أي مصدر آخر مثل هدايا عينية أو تبرعات مادية بعد أخذ موافقة من مدير التربية والتعليم بنموذج (١٠٨)، تقوم المدرسة بإدخالها فوراً في السجلات الرسمية وحسب الأصول وبمستند إدخال تنظمه المدرسة يصادق عليه قسم اللوازم في المديرية بالتوقيع والختم.
٢. أما في حالة اللوازم المستهلكة سواء كانت من مشتريات السلفة المدرسية أو من أي مصدر آخر يتم تحرير سند إدخال لها يوقع من اللوازم وتسجل في سجل العهدة المستهلكة.
٣. يجب أن يكون في كل لحظة تطابق فعلي بين موجودات المدرسة في كل من السجل والواقع ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالتسجيل الفوري في المدرسة والذي يتبعه تسجيل فوري في المديرية.
٤. أما في حالة عدم التطابق بين الواقع والسجل في أي مدرسة يراجع مدير المدرسة رئيس قسم اللوازم في المديرية فوراً ليتم معالجة الأمر حسب الأصول.
٥. يخصص لكل صنف من اللوازم صفحة يتم تدوين مواصفات الصنف كاملة على الصفحة، وخاصة الأجهزة والأدوات الكهربائية.
٦. ضرورة التعاون من قبل الجميع للمحافظة على سلامه الأثاث ليستفيد منه أكبر عدد ممكن من الطلبة.

السجلات المدرسية الخاصة باللوازم

أولاً: سجل العهد الدائمة:

سجل العهد الدائمة مهم جداً لأنه يعطي صورة واضحة عن جميع موجودات المدرسة الثابتة ويسجل فيه ما يلي:

١. اللوازم الثابتة المصروفة من قسم اللوازم بالمديرية للمدرسة: حيث يتم تحرير سند إخراج من القسم وتقوم المدرسة بموجبه بتحرير سند إدخال ويسجل في سجل العهدة الدائمة وترسل النسخة الأصلية منه للمديرية ويفضل أن يكون التسجيل على نفس الصفحة في سجلي العهدة الخاص بالمدرسة والمديرية ليسهل عملية المطابقة عند الجرد.
٢. اللوازم الثابتة المشتراة من السلفة المدرسية: حيث يتم تحرير سند إدخال من المدرسة يرسل إلى قسم اللوازم بالمديرية مع صورة عن الفاتورة وسند القبض بعد عملية الشراء مباشرة، ويتم تسجيل العهدة في سجلي المديرية والمدرسة وعلى نفس الصفحة ولا يجوز الانتظار حتى نهاية السلفة.
٣. التبرعات والهدايا المقدمة من المدرسة: لا يتم قبول أي لوازم كتبرعات أو هدايا إلا بعد أخذ موافقة مدير التربية والتعليم حيث تنظم المدرسة نموذج (١٠٨) الخاص بالتبرعات والهدايا ثم يتم تحرير سند إدخال بمحتويات كتاب التبرع أو الفاتورة وترسل صورة إلى اللوازم مرفق بصورة كتاب التبرع وصورة الفاتورة ويتم تسجيلها في سجلي المدرسة والمديرية.

الجرد السنوي :

تقوم مديرية التربية والتعليم بتشكيل لجنة للجرد السنوي في كل عام، فتقوم المدارس بإعداد كشوف بالعهدة الدائمة الموجودة بالمدرسة مثبتة حسب نوع كل صنف وحسب صفحة تسجيله ومطابقة هذه الكشوف على سجل المدرسة بالمديرية.

وتكون هذه اللجان إما مركزية يختار أعضاءها مدير التربية والتعليم، أو محلية مكونة من مدير المدرسة ونائبه وسكرتيره، وتؤدي هذه اللجنة عملها بالمعاينة الفعلية للعهدة بالعد أو الوزن أو القياس مع مراعاة الصدق والأمانة في عملية الجرد .

طرق الاستهلاك أو الإتلاف :

تقوم المدرسة على مدار العام بتحديد الأصناف المستهلكة وحصرها حتى إذا جاء موعد الاستهلاك تشكل لجنة من مديرية التربية والتعليم وتقوم المدرسة بإعداد كشوف بالأصناف والكميات التي بحاجة إلى استهلاك والتي لا يمكن إصلاحها وتضعها في مكان بارز حتى يسهل على لجنه الاستهلاك فحصها ومعاينتها.

أما في حالة عدم وجود بعض الأصناف " غير موجودة " ومدرجة في كشوف الاستهلاك يعتبر نقص على المدرسة ويبقى في عهدة المدرسة ولا يمكن إسقاطه من العهدة ويجب أن يكون الاستهلاك في حدود القانون واللوائح والتعليمات.

لا يتم التخلص من المواد المستهلكة وإسقاطها من العهدة إلا بعد موافقة مدير التربية والتعليم على الكشوف وتحديد أوجه التخلص منها على أن يتم الاستفادة منها قدر الإمكان والتخلص من الباقي بحيث لا يسبب ضرراً على البيئة.

السرقات:

قد يحصل سرقات في بعض المدارس وهذه المسروقات عهدة دائمة على المدرسة لا يمكن إسقاطها من العهدة إلا بإتباع الخطوات التالية:

١. إبلاغ المديرية فوراً وبصورة رسمية وخطية بوقوع الحادث.
٢. إبلاغ الشرطة فوراً بالأمر ليتم فتح تحقيق بالحادث "قضية".
٣. يتم تشكيل لجنة من المدرسة مكونه من المدير واللجنة المالية والمعلم المختص تقوم بكتابة تقرير تفصيلي بالمفقودات والأضرار الناتجة عن الحادث.
٤. يرسل مدير التربية والتعليم تقرير اللجنة مع صورة عن تقرير الشرطة للوزارة مرفقاً بكتاب يتضمن أي ملاحظات ضرورية.
٥. متابعة مدير المدرسة ومدير التربية والتعليم للقضية وموافاة الوزارة بالتطورات المتعلقة بها.
٦. إذا تبين أن هناك صنف سقط سهواً لم يدرج في محضر السرقة فعلى المدرسة أن تحضر البديل أو دفع ثمنه.
٧. يسمح للمدرسة بإسقاط العهد المسروقة والمفقودة من السجلات بعد موافقة مدير التربية والتعليم والتنسيق مع قسم اللوازم في المديرية.

ثانياً : سجل العهد المستهلكة (بطاقة الصنف) :

آلية العمل في بطاقة الصنف:

يتم إدخال العهد المستهلكة في بطاقة الصنف أولا بأول وتعامل معاملة الثابت من حيث الإجراءات للمواد والأدوات التي يتم استلامها من المديرية.

أما العهد المستهلكة التي يتم شراءها من السلفة المدرسية أو كتبرعات أو من أي مصدر آخر ينظم بها مستند إدخال تحتفظ به المدرسة بعد ختمه وتوقيعه من قسم اللوازم .

أهمية أن يتم الترصيد في البطاقة تراكمي مع تحرير سندات الإدخال اللازمة حسب الأصول.

حتى يسهل التعامل مع كرتات العهدة المستهلكة يتم عمل فهرس في بداية الملف يتكون من الأصناف العامة مثل (القرطاسية، النظافة، الصيانة، الرياضة ...) ويبدأ ترقيم كل صنف عام بالرقم (١) ويوضع فواصل بين الأصناف العامة.

طرق استهلاك العهد المستهلكة من بطاقة الصنف:

يكون الاستهلاك في نهاية العام الدراسي من بطاقات الأصناف من خلال لجنة مكونة من مدير المدرسة واثنين من المعلمين بالإضافة إلى سكرتير المدرسة فيتم حصر جميع المستهلكات التي تمت خلال العام من بطاقة الصنف في محضر بتوقيع جميع أعضاء اللجنة وبعد ذلك يتم تحرير سند إخراج بالأصناف المستهلكة مع كتابة اسم الصنف والكمية.

أما إن كان رصيد متبقي من بطاقة الصنف فيعتبر رصيد للعام المقبل ويتم أخذة في عين الاعتبار لطلبات العام المقبل.

ثالثاً: سجل الرخص والوصولات التي يجب تسجيلها وهي:

١. دفاتر سندات الإدخال: يسجل في هذا السجل دفاتر سندات الإدخال الخاصة باللوازم والكتب التي تم استلامها من المديرية (برقم الدفتر والتسلسل).
٢. دفاتر سندات الإخراج: يسجل في هذا السجل دفاتر سندات الإخراج الخاصة باللوازم والكتب التي تم استلامها من المديرية (برقم الدفتر والتسلسل).
٣. دفاتر جلود المقبوضات: يسجل في هذا السجل دفاتر جلود المقبوضات الخاصة بالتبرعات المدرسية والامتحانات (برقم كل دفتر وتسلسله).
٤. دفاتر سندات الصرف (برقم الدفتر والتسلسل).
٥. سجل الرخص والوصولات نفسه.

٦. سجل السلفة المدرسية (برقم الدفتر والتسلسل).

أنواع المستندات:

١. سند الإخراج:

يتم تسجيل جميع الأصناف التي أخرجت من عهدة المدرسة ويكون مدعماً بالكميات والأصناف ووحدة القياس والأسعار.

٢. سند الإدخال:

يتم تسجيل جميع الأصناف الواردة للمدارس من المديرية أو من مشتريات السلفة المدرسية حين استلامها وترصيد هذه الأصناف في سجل العهدة الدائمة أو المستهلكة.

٣. سند تحويل من مواد خام إلى منتج جاهز:

يتم تسجيل جميع الأصناف التي تم تحويلها من مواد خام إلى مواد مصنعة فيجب إبلاغ قسم اللوازم لإمكان تحويلها وإعطائها رقم خاص بكل صنف على حدة ويعتبر هذا السند هام جداً لان هذا الصنف المحول يمكن بيعة في المعرض الفني فيجب الاهتمام بمثل هذه المستندات (مثل الأشغال اليدوية أو الفنية).

٤. سندات الصرف الخاصة بالمشتريات من السلفة المدرسية (خاص بالحسابات).

ملاحظة:

يقوم سكرتير المدرسة بتنظيم عملية التخزين وإمساك الدفاتر والسجلات بكافة أنواعها ويكون التسجيل أولا بأول على كافة الإجراءات سواء كانت إدخال أو إخراج أو تحويل من مدرسة إلى أخرى.

التعليمات الخاصة بالمكتبات المدرسية:

١- يتم مراجعة سجل المكتبة في كل مدرسة دورياً ومطابقته مع سجل المكتبة بقسم التقنيات التربوية.

٢- التأكد من أن لكل كتاب بالمكتبة رقم مسلسل مهما تكرر عدده أو كان له أجزاء وان يكون الرقم المسلسل مسجل على الكتاب ومطابق لسجل المكتبة الرسمي.

٣- في حال تسجيل عدة نسخ من كتاب معين برقم عام واحد يتم إلغاء الرقم وإعادة تسجيل جميع النسخ كل نسخة برقم منفصل.

٤- يتم استهلاك كتب المكتبات من خلال لجنة الاستهلاك المركزية التي تشكلها المديرية في صيف كل عام.

٥- يكون لأمين المكتبة تخفيض لعدد الحصص بواقع ٦ حصص أسبوعياً في حالة عدم وجود غرفة للمكتبة، و١٢ حصة أسبوعياً في حالة وجود غرفة مستقلة للمكتبة، ويقوم أمين المكتبة بتحديد حصص المكتبة في جدوله المدرسي وتوثيق الفعاليات والنشاطات التي يقوم بها في كل حصة، فهذه الحصص ليست منحة أو للراحة أو لشغل حصص الاحتياط، وإنما للقيام بعمل يعود على الطلبة من خلال المكتبة.

٦- تخصيص سجل خاص لنشاطات المكتبة يتم تدوين نشاطات المكتبة وتنظيم عملية الإعارة بصورة تفصيلية وعمل إحصائية في نهاية كل شهر لمعرفة أي الطلاب الأكثر نشاطاً وأي الصفوف الأكثر ارتياداً للمكتبة وما هي نوعية الكتب التي يتم طلبها وأخذ التغذية الراجعة.

٧- ترتيب وتنظيم وتبويب كتب المكتبة حتى يسهل على الطالب استخراج الكتاب المطلوب بسرعة.

٨- الدمج الفعلي لكتب المكتبة في حالة المدرستين ذات المبنى الواحد وذلك لتحقيق أكبر استفادة ممكنة للطلبة.

التعليمات الخاصة بالكتب المدرسية

<u>الكتب المدرسية:</u> يقصد بها الكتب المدرسية الوزارية التي تشرف على طباعتها وزارة التربية والتعليم العالي وفق الخطط التربوية، وتشكل المصدر الأساسي الهام للتعليم، ويتم توزيعها على مدارس السلطة الوطنية الفلسطينية، وتشمل الكتب التي برسم البيع أو على سبيل الإعارة.

<u>الأدلة المدرسية:</u> وهي من الكتب الهامة والثمينة التي يتم استلامها من قسم الكتب، وتكون مصاحبة للمنهاج عادة، كما تتم طباعة كتب الأدلة المساعدة للمعلم خاصة، لكي يصبح أفضل تأهيلا وكفاءة، كما يتسلم المعلم مرة واحدة كتب المبحث الذي يقوم بتدريسه ودليل المعلم، وذلك في بداية العام الدراسي، ويتم تسجيل البطاقات واللوحات المساندة للمناهج في سجل خاص بالمكتبة، لكي يبقى عهدة على المدرسة.

إذا نقل المعلم إلى مدرسة أخرى أثناء العام الدراسي، تسترد منه جميع كتب المبحث الذي يدرسه، والأدلة الخاصة به ويتم شراء أدلة المعلم العربية والإنجليزية والبطاقات واللوحات المساندة للمنهاج من السلف المدرسية، وتسجل عهدة.

*** لا يجوز للمدرسة بيع هذه الأدلة، بل لها نظام إعارة كباقي كتب المكتبة المدرسية.**

الكتب المستهلكة: وهي الكتب غير الصالحة للاستعمال والتالفة نتيجة استخدامها من قبل الطلبة، وتقرر الوزارة كل عام نسبة الاستهلاك من الكتب المدرسية وتتراوح هذه النسبة بين ٢٠ - ١٠٠%.

الكتب المستعملة: وهي الكتب التي تم جمعها من الطلبة في نهاية الفصل الدراسي بعد استعمالها، ليتم تصنيفها إلى كتب صالحة وكتب غير صالحة، أما الكتب الصالحة يعاد توزيعها في حالة ما تكون نسبة الاستهلاك أقل من ١٠٠%، أما الكتب غير الصالحة فيتم استهلاكها بعد موافقة اللجنة المختصة بذلك.

الكتب المعطوبة: وهي الكتب الجديدة التي تم استلامها من المطابع، وأتضح وجود بعض الأخطاء الفنية مثل نقص في عدد الصفحات أو عدم طباعتها أو بعض صفحات مقلوبة أو الصور غير واضحة أو أي أخطاء فنية أخرى، ويمكن استبدالها خلال أسبوع من توزيعها على الطلبة، لذا يجب التنبيه على الطلبة بمساعدة المعلمين من أجل تفقد الكتب المدرسية منذ اللحظة الأولى من استلامها، ويجب الكتابة على ورقة خارجية ترفق بالكتاب المعطوب، تبين سبب العطب أو تحدد الصفحات الناقصة ليتم استبدالها من المستودع مباشرة.

الكتب المرجعة: هي الكتب الجديدة غير المستعملة الفائضة عن حاجة المدرسة نتيجة الزيادة بعد التوزيع على الطلبة، لذا يتم إرجاعها للمستودع خلال الفترة المحددة.

الكتب المحوّلة: هي الكتب الجديدة أو المستعملة الصالحة الفائضة عن حاجة المدرسة التي يتم تحويلها لمدارس أخرى نتيجة انتقال الطلبة أو تعديل التشكيل المدرسي.

الكتب المسيحية: وفق خطة المنهاج الفلسطيني الجديد، تم طباعة كتب التربية الدينية المسيحية، لذا يتم صرف الكتب للطلبة المسيحيين، وفي حالة عدم وجود كتب التربية الدينية المسيحية لدى المدرسة مع وجود طلبة مسيحيين، يرسل مدير المدرسة جوابا يبين الصف، وعدد الطلبة، والاحتياجات من كتب الدين المسيحي، وتسجل عهدة على المدرسة.

الكتب المتبرع بها: قد تقوم بعض المؤسسات الأهلية أو الأشخاص المحسنون بالتبرع من أجل تغطية شراء كتب مدرسية برسم البيع على أن يتم توزيعها على الطلبة غير القادرين على الشراء، حسب كشوف رسمية تبين اسم الطالب وصفه وتوقيعه على الاستلام.

ملاحظة: هؤلاء الطلبة ليسوا من ذوي حالات الشئون الاجتماعية في حالة الكتب العربية، لذا تقوم المدرسة بشراء هذه الكتب وتوزيعها على هذه الفئة من الطلبة على سبيل الإعارة، وتسترد منهم في نهاية العام، لكي يستفيد منها أكثر من طالب على مدار السنوات القادمة، وتسجل في سجل الكتب المدرسية.

الكتب المتسربة: وهي الكتب الفاقدة نتيجة تسرب بعض الطلبة، وبحوزتهم الكتب المدرسية، ويجب تقليل كميات الكتب المتسربة قدر المستطاع بالتشديد بعدم خروج هذه الكتب مع الطلبة المتسربين، بل استلامها منهم وحجز الملف المدرسي حتى يتم إعادة هذه الكتب للمدرسة.

الكتب الاختيارية: وهي الكتب التي يتاح للطالب فيها حرية اختيار الكتب المدرسية وفق خطة المنهاج الفلسطيني، لقد أتاح المنهاج الفلسطيني للطلبة اختيار بعض المواد الدراسية، مما يتبع ذلك اختيار الكتب المدرسية فمثلا في المرحلة الأساسية العليا إما أن يختار الطالب/ة كتاب الاقتصاد المنزلي أو كتاب علوم الصحة والبيئة، أو كتب اللغة الأجنبية الثانية ولا يمكن الجمع بين كتب مادتين.

كتب الشئون الاجتماعية: وهي الكتب المدرسية التي يتم صرفها مجانا لطلبة الشئون الاجتماعية من المرحلة الثانوية. من سياسات الوزارة مساعدة الطالب الفقير بالتعاون مع وزارة الشئون الاجتماعية، لذا يستطيع الطالب الفقير الحصول على هذه الكتب بعد إحضار نموذج إعفاء الكتب المدرسية من وزارة الشئون الاجتماعية.

المطبوعات التربوية: يطلق على كافة المطبوعات التي تقوم المدرسة باستلامها، مثل السجلات، دفاتر المستندات، سجل الدوام الشهري، إيصالات المقبوضات، البطاقات، الشهادات، جداول العلامات، سجل العهد وسجل المكتبة، وتعتبر هذه المطبوعات وثائق رسمية يجب المحافظة عليها.

ملف الكتب والمطبوعات: هو الملف المخصص لحفظ كافة المعاملات المتعلقة بالكتب المدرسية والمطبوعات التربوية، حيث يتم حفظ جميع المستندات المؤيدة للعمليات من إدخال وإخراج على أن تحفظ بطريقة سهلة مرتبة يسهل مراجعتها وتدقيقها عند الحاجة، ويجب وجود هذا الملف في كل مدرسة.

مخزن الكتب المدرسي: هو المكان أو البناء أو الساحة التخزينية أو الصف الذي تقرره المدرسة وفق الشروط المناسبة لتخزين الكتب لحين صرفها أو استعمالها وتخزينها بعيدا عن التلف والعبث، مع توفير الأمن والحماية الحديدية، ويجب وضع الكتب على حوامل بعيدة عن الرطوبة، كما يجب على إدارة المدرسة قدر المستطاع توفير مخزن للكتب المدرسية من أجل حمايتها والمحافظة عليها.

سجل الكتب: سجل مكون من أربعمائة صفحة تقريبا، يضم بين صفحاته كافة أرصدة وحركة الكتب التي تم استلامها وصرفها وتوثيقها بالمستندات الرسمية، وهو عهدة على المدرسة ومن الوثائق الهامة التي يجب المحافظة عليها في المدرسة.

تعليمات استلام الكتب المدرسية المقررة من قسم الكتب والمطبوعات أو المستودع

- تقوم المدرسة باستلام الكتب المدرسية للصفوف من الأول الأساسي حتى الثاني الثانوي بموجب جدول زمني محدد.
- يتم استلام الكتب المدرسية للصفوف من الأول الأساسي حتى العاشر على سبيل الإعارة.
- يتم استلام الكتب المدرسية للصفين الأول والثاني الثانويين برسم البيع.

- يتم استلام الكتب المدرسية حسب احتياجات المدرسة وأعداد الطلبة المتوقع للعام الجديد مع الأخذ بالحسبان الرصيد الموجود في المدرسة والمرجع من الطلبة ذلك إذا كانت نسبة الاستهلاك أقل من ١٠٠%.
- يتم استلام الكتب المدرسية الجديدة على حسب عدد الطلبة كاملا وفي حال توفرها إذا كانت نسبة الاستهلاك ١٠٠%.
- نؤكد على وجوب حضور المدير أو النائب أو السكرتير أو المساعد الإداري لاستلام الكتب المدرسية، ذلك للتأكد من سلامة عددها وأصنافها، **ولا يمكن المراجعة بعد الخروج من المستودع**.
- لا يجوز قطعيا توكيل آذن المدرسة باستلام الكتب أو التوقيع على المستندات، بل يساعد في عملية تحميل وتنزيل الكتب للمدرسة.
- على المستلم مطابقة مستندات الإخراج مع أعداد الكتب الفعلية التي تم استلامها والتوقيع على المستندات.
- على سكرتير المدرسة تحرير مستندات إدخال وفق الكميات التي تم استلامها وبنفس التاريخ.
- يجب مطابقة أصناف الكتب المختلفة التي تم استلامها مع كراسة الكتب المقررة للعام الدراسي، والتأكد من اقتناء جميع الكتب المقررة.
- إذا لم يتم استلام جميع الكتب المطلوبة يجب المتابعة والاستفسار عن ذلك لحين استلامها.
- بعد الاستلام يجب وضع الكتب المدرسية في مكان آمن داخل المدرسة، ويتم فرزها وتصنيفها.
- يجب فحص الكتب التي تم استلامها للتأكد من سلامة طباعة الصفحات وعدم وجود عطب.

تعليمات بيع الكتب العربية للصفين الأول والثاني الثانوي

- قبل بداية العام الدراسي بموجب جدول زمني يتم تسليم المدارس الثانوية كتب مدرسية للصفين الأول والثاني الثانوي ذلك بنسب معينة تتراوح بين (٣٠% - ٥٠%) من عدد الطلبة، وقد تزيد أو تقل هذه النسبة حسب احتياجات المدرسة ورغبة الطلاب في الشراء والكميات المتوفرة لدى المخازن.
- يتم الاستلام بموجب مستندات إخراج رسمية وتحت الحساب.
- تقوم المدرسة بتحرير مستندات إدخال بالكتب التي تم استلامها وتسجيلها بسجلات الكتب.
- تتولى إدارة المدرسة بيع الكتب المدرسية للطلبة حسب الأسعار المحددة التي تقرها الوزارة.
- تقوم إدارة المدرسة بتحرير مستندات إخراج بالكتب المباعة **موضحا فيها**:

(اسم الكتاب / الجزء / الصف / السعر / المبلغ والمجموع الكلي)

- تقوم إدارة المدرسة بتوريد قيمة الكتب التي تم بيعها على حساب البنك المخصص بحيث يطابق مستندات الإخراج وتسلم فيش الإيداع مع النسختين البيضاء والزرقاء من مستندات الإخراج إلى قسم الكتب والمطبوعات.
- لا يجوز تأخير أي فيشة إيداع أو مستند إخراج للشهر الثاني.
- تحتفظ المدرسة بصور عن فيش الإيداع والمستندات بملف الكتب والمطبوعات المدرسية.

- في حالة نفاد الرصيد المعطى للمدرسة ورغبة الطلبة في اقتناء الكتب، يتم جمع أثمان هذه الكتب من الطلبة، وتوريدها للبنك على رقم الحساب المخصص، مع إحضار كشف الاحتياجات الخاص بالكتب المدرسية، مرفق مع فيشة البنك لقسم الكتب والمطبوعات من أجل تحرير مستندات الإخراج، وتسلم الكتب المدرسية المطلوبة.
- يتم تسجيل الكتب المدرسية بالسجلات من أجل ترصيد حركة سجل الكتب المدرسية.

<u>تعليمات بيع كتب اللغة الإنجليزية</u>

- تقوم المدرسة بموجب نشرة الكتب، بحصر الاحتياجات حسب عدد الراغبين في الشراء، ويتم جمع أثمانها بموجب الأسعار المحددة.
- يتم تعبئة النموذج الخاص بالاحتياجات مع إرفاق فيش البنك والحضور لقسم الكتب بعد توريد المبالغ على حساب البنك المعتمد والمخصص من قبل الوزارة.
- يوقع مندوب المدرسة على مستند الإخراج الصادر من مستودع قسم الكتب والمطبوعات الخاص باستلام الكتب.
- عند استلام كتب اللغة الإنجليزية يفضل حضور معلم اللغة الإنجليزية من أجل مطابقة الكتب مع مستندات الإخراج
- يتم بيع كتب اللغة الإنجليزية بالرزمة وفق الأسعار المحددة.
- يتم توريد أثمان كتب اللغة الإنجليزية بإيصال مستقل عن الكتب العربية.
- يجب أن يتم توريد أثمان كتب اللغة الإنجليزية سلسلة **(Hello!)** بإيصال مستقل عن كتب اللغة الإنجليزية سلسلة **(English for Palestine)** وهي وفق المنهاج الفلسطيني الجديد، وعلى حساب البنك المعتمد لذلك.
- تقوم المدرسة بحفظ صور عن فيش الإيداع ومستندات الإخراج في ملف الكتب والمطبوعات.
- يجب على مدير المدرسة بالتعاون مع معلمي اللغة الإنجليزية التأكد أن جميع الطلبة لديهم كتب لغة إنجليزية، والسعي من أجل توفيرها لهم.

<u>تعليمات بيع الكتب المدرسية للحالات الفردية</u>

<u>الحالات الفردية</u>: وهي التي تقوم بشراء الكتب بدل ضائع في حالة فقدان بعض الطلبة كتب مدرسية أو لطلبة الدراسة الخاصة، وعند الرغبة في شراء كتب أخرى خلال العام الدراسي، لذا يجب إتباع ما يلي:

- من خلال إعلانات المدرسة أو الإذاعة المدرسية، يتم التعميم على الطلبة الراغبين في شراء بدل الكتب المفقودة.
- تقوم المدرسة بجمع أثمان الكتب المفقودة من الطلبة وبالأسعار المحددة، ويتم الاتصال والتنسيق مع قسم الكتب والمطبوعات، للتأكد من وجود هذه الأصناف المطلوبة وتحديد السعر المقرر.
- يتم توريد أثمان هذه الكتب على البنك ورقم الحساب الخاص.
- تأخذ إدارة المدرسة الكتب للطلبة بموجب مستند الإخراج وفيشة البنك وتوزعها عليهم، ولا تُحسب رصيد في سجل المدرسة.
- تحتفظ المدرسة بصورة عن فيش الإيداع وعن مستندات الإخراج في ملف المدرسة.

<u>ملاحظات</u>:

١. يفضل قيام المدير بالسؤال عن أسباب فقدان الكتاب وإشعار الطالب بالإهمال لعدم المحافظة على هذا الكتاب، الأمر الذي يجعل الطالب وباقي الطلبة يهتم بصورة أفضل بالكتاب المدرسي.
٢. بالنسبة لطلبة الدراسات الخاصة، يمكن التنسيق مع مراكز الدراسات الخاصة بالمدارس المعتمدة لديهم من أجل شراء وتوفير الكتب لهم، وذلك حسب تعليمات بيع الكتب المدرسية.

تعليمات توزيع كتب الشئون الاجتماعية للصفين الأول والثاني الثانوي

يتم تسليم كتب مدرسية لطلبة الشئون الاجتماعية حسب الخطوات التالية:-

- يجب إحضار كتاب من وزارة الشئون الاجتماعية يفيد بأن الطالب مسجل لدى الحالات الاجتماعية للعام الحالي، نموذج "إعفاء الكتب المدرسية"، ويوقع من الجهات الرسمية وبخاتم وزارة الشئون الاجتماعية الحي.
- إذا كان لدى المدرسة رصيد من الكتب، تصرف المدرسة الكتب للطلبة بموجب نموذج رقم (١٠٧) الخاص بطلبة الشئون الاجتماعية، وتحرير مستندات الإخراج، وتسقط من رصيد السجل.
- تعبأ النماذج من ثلاثة نسخ، على أن يتم توقيع الطالب واللجنة المالية، وتوقيع مدير المدرسة، ويرفق معها مستندات الإخراج (النسخة البيضاء والزرقاء)، وتسلم لقسم الكتب والمطبوعات التربوية بالمديرية على أن يكون نماذج الطلبة للفرع العلمي مستقل عن نماذج الطلبة للفرع الأدبي.
- في حالة عدم وجود رصيد لدى المدرسة من هذه الكتب يتم إحضار النماذج كاملة خلال الفترة المحددة لذلك لقسم الكتب، ويتم تحرير مستندات إخراج من قسم الكتب بموجب الأوراق الرسمية، وتسلم للطلبة.
- يتم إخراج تلك الكتب حسب المستندات الرسمية من رصيد سجل الكتب المدرسية.
- لا يشمل الإعفاء كتب اللغة الإنجليزية.

ملاحظة: **أنظر النماذج الخاصة بكتب طلبة الشئون الاجتماعية.**

تعليمات إعارة وتوزيع الكتب المدرسية على الطلبة

- عند افتتاح العام الدراسي الجديد أو الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي، يتم توزيع الكتب المدرسية التي تم استلامها من قسم الكتب، ويأخذ الطالب كتبا جديدة إذا كانت نسبة الاستهلاك ١٠٠% مع وجود كتب جديدة.
- إذا كانت نسبة الاستهلاك أقل من ١٠٠% مع وجود رصيد من الكتب المستعملة الصالحة ولا تكفي لعدد الطلبة يتم تزويد المدرسة بالاحتياجات، ويجب أن يراعي توفير العدالة في توزيع الكتب على الطلبة بين جديد ومستعمل، ولا يجوز أن يعطى طالب جميع الكتب مستعملة وآخر جديدة.
- ممكن تجهيز الكتب مسبقا وإتباع تسليم الكتب بنظام الرزمة، بحيث تشمل الرزمة كافة الأصناف من الكتب المقررة، مع دمج المستعمل والجديد حسب ما هو متوفر لدى المدرسة.
- يتم تحرير مستندات إخراج بالكتب التي تم تسليمها للطلاب وفق الأصول المتبعة.
- كل طالب يأتي من خارج المديرية، ويسجل في المدرسة رسميا، يجب تزويده بكتب مدرسية من رصيد المدرسة.

- بعد عملية التوزيع وفي حالة عدم توفر رصيد للمدرسة، وحاجة المدرسة للكتب، يرسل طلب موقع من مدير المدرسة لتوفير الكتب اللازمة من مخازن الكتب.
- في حالة انتقال الطالب أثناء العام الدراسي من مدرسة إلى أخرى داخل المديرية، يأخذ معه الكتب ويخرجها مدير المدرسة المنقول منها، ويدخلها مدير المدرسة المنقول إليها مع إرفاق المستندات الدالة على ذلك، ونؤكد على ذلك لكي لا تحصل ازدواجية في عملية التسليم للطلبة.
- يجب التنبيه على الطلاب من أجل المحافظة على الكتب، وعدم الكتابة على الصفحات من أجل أن يكون الكتاب سليما، ويخدم أطول مدة زمنية ممكنة.

تعليمات استرداد الكتب المدرسية

- في نهاية الفصل الدراسي، يتم استرداد كافة الكتب المدرسية من الطلبة، وتحفظ في مكان آمن بعيدا عن التلف ومصادر المياه.
- عند استرداد الكتب المدرسية في نهاية الفصل الدراسي، يجب أن تكون سليمة صالحة للاستعمال.
- يكون الكتاب صالحا للاستعمال إذا كان مكتملا من حيث غلافه وعدد صفحاته وغير مشوه بالكتابة عليه.
- يتحمل الطالب الذي لا يرجع الكتاب المدرسي أو يكون غير صالح للاستعمال في نهاية الفصل الدراسي دفع ثمن هذا الكتاب حسب السعر المقرر، والتعليمات التي تصدر بهذا الخصوص.
- على مدير المدرسة تكوين لجنة من أجل فرز الكتب المدرسية، مكونة من مدير المدرسة رئيسا، وعضوية السكرتير ومعلمين من المدرسة، وترزم الكتب الصالحة والمستهلكة كلُ على حده، بحيث لا يتم التصرف بالكتب المستهلكة لحين وجود بديل جديد إن أمكن.
- يتم تحرير مستندات إدخال بجميع الكتب التي تم إرجاعها من الطلبة.
- يخصم عدد الكتب المدفوعة الثمن من رصيد الكتب المدرسية بموجب مستندات إخراج مستقلة.
- يتم دفع أثمان هذه الكتب على البنك ورقم الحساب المخصص لذلك، بحيث يطابق مستند الإخراج فيشة البنك، ويجب إحضار فيشة الدفع مباشرة مع مستند الإخراج (النسخة البيضاء والزرقاء) مختومة بخاتم المدرسة إلى قسم الكتب بالمديرية.
- في حالة ما يتبقى كتب لدى الطلبة ولم تسترد ولم يدفع الثمن تتحمل إدارة المدرسة ذلك، ويحسب على رصيد المدرسة.

تعليمات استهلاك الكتب المدرسية وإتلافها

- بموجب نشرات الاستهلاك الخاصة بالكتب المدرسية تحدد الوزارة نسب الإتلاف الخاص بالكتب، وذلك وفق معايير تربوية تناسب عمر الطالب ونوعية الكتاب واستعماله، ووفقا للظروف المالية والاقتصادية، لذا يجب علينا أن نسعى إلى الإبقاء على كل ما يصلح زيادة عن النسب المقررة.
- يتم استهلاك الكتب بحيث لا تزيد عن النسب المقررة كحد أقصى.
- يتم تشكيل لجنة من قسم الكتب بالمديرية أو لجنة داخلية من المدرسة برئاسة مدير المدرسة وعضوية السكرتير ومعلمين من المدرسة لفرز وترزيم الكتب صالحة وغير صالحة.

- يتم ترزيم الكتب الصالحة والمستهلكة كلا على حدة بحيث لا يتم التصرف بالكتب المستهلكة لحين صدور التعليمات لذلك بعد التأكد من استلام كافة الطلبة كتب مدرسية.
- يتم إعداد قوائم للإتلاف أو محضر الإتلاف ويبين فيها:

(الصف / اسم الكتاب / رصيد الكتاب / العدد المستهلك / نسبة الاستهلاك).

وترسل لقسم الكتب من أجل المصادقة عليها.

- بعد المصادقة عليها يتم إعداد مستندات إخراجات لهذه الكتب.
- يتم خصم هذه الكتب من الأرصدة المدونة في سجل الكتب للمدرسة.
- ترسل المستندات البيضاء الخاصة بالاستهلاك إلى قسم الكتب بعد وضع أرقام الصفحات وتوقيعها وختمها وتسجيلها بسجل الكتب المدرسية.
- يتم مطابقة سجلات المديرية وتحديثها مع مقارنة السجلات المدرسية.
- يقوم متعهد بموجب نشرة خاصة بذلك جمع كافة الكتب المستهلكة التالفة.
- في حالة عدم وجود متعهد لجمع الكتب، يتم استهلاكها فعليا بحيث لا تلوث البيئة ولا تضر بالصحة العامة.

مستندات الكتب المدرسية

تلعب المستندات دورا حيويا في نظام استلام وتوزيع وإعارة الكتب المدرسية، وهي الوسيلة الأساسية لحصر إدخال وإخراج البيانات المتعلقة بالكتب المدرسية، وتستخدم كوسيلة للتأكد من صحة ودقة وشمول البيانات التي تم تسجيلها.

تعتبر المستندات وسيلة فعالة من وسائل الرقابة الداخلية والضبط التلقائي، وهي أداة توثيق وحفظ للبيانات ونقطة الانطلاق لبدء إجراءات التسجيل والمعالجة الإدارية، وهي بمثابة إذن وتصريح أمام لجان الرقابة الداخلية أو الخارجية أو الذاتية من أجل اتخاذ إجراءات إدارية سليمة وتسجيل دقيق في السجلات المدرسية لحماية هذه الكتب من الضياع أو سوء الاستخدام.

سجل الكتب

يجب أن يتم نقل البيانات من المستندات الأساسية (الإدخال والإخراج)، وتسجيلها في دفتر يسمى سجل الكتب وعادة ما يتم تسجيلها حسب التسلسل أو التتابع الزمني للعمليات، كما يظهر السجل رصيد المدرسة وحركة الكتب، لذا يجب أن يكون لكل مدرسة سجل، كما يوجد سجل آخر مماثل له في قسم الكتب والمطبوعات بالمديرية.

أولاً: إعداد سجل الكتب المدرسية:

١. يتم ترقيم السجل بحيث نضع لكل صفحة رقم مسلسل، وغالبا ما تحمل السجلات الواردة إلينا أرقاما متسلسلة.
٢. يتم عمل فهرس للسجل بحيث يشمل مسلسل / الصف / اسم الكتاب / رقم الصفحة **كما بالنموذج الآتي:-**

مسلسل	الصف	اسم الكتاب	أرقام الصفحات		ملاحظات
			من	إلى	
١	الأول الأساسي	التربية الاسلامية جـ ١	١	٣	

٣. يعطى لكل عنوان من الكتب عدد من الصفحات بحيث تتناسب مع حركة الكتاب.
٤. يخصص سجل للمرحلة الدنيا من الصف الأول الأساسي حتى السادس الأساسي.
٥. يخصص سجل للمرحلة العليا من الصف السابع الأساسي حتى العاشر الأساسي.
٦. يخصص سجل للمرحلة الثانوية للصفين الأول والثاني الثانوي.
٧. يتم عمل دليل من طرف السجل عبارة عن قطعة من الكرتون أو البلاستيك ليسهل استخدامه.

<u>مثال توضيحي يبين كيفية التسجيل في سجل الكتب المدرسية:</u>

١. رصيد مدور من العام الماضي (٨٠) كتاب بعد عملية الاستهلاك بتاريخ ٢٠٠٥/٦/٢٠م.
٢. تم إرسال (١٢٠) كتاب من قبل قسم الكتب بالمديرية بموجب سند إخراج (٩٥٤٣١) في تاريخ ٢٠٠٥/٨/١٧م، في المقابل يتم تحرير سند إدخال بالكميات الواردة بالكامل يحمل رقم (٤٣٢١٠).
٣. تم توزيع (٥) كتب للمعلمين في المدرسة بتاريخ ٢٠٠٥/٨/٢٠م، بموجب سند إخراج يحمل رقم (٩٥٤٣٤).
٤. في تاريخ ٢٠٠٥/٩/٥م، تم توزيع (١٦٠) كتاب على الطلاب، وتم تحرير سند إخراج من المدرسة يحمل رقم (٩٥٤٣٥).
٥. بتاريخ ٢٠٠٥/٩/١٠م، تم تحويل (٢٠) طالب لمدارس أخرى، تم إعلام المديرية بذلك، وتم عمل سند إخراج رقم (٩٥٤٣٦) من المدرسة التي كانوا فيها، وتم نقلهم وبحوزتهم كتبهم، وفي المقابل تم تحرير سند إدخال يحمل رقم (٤٣٥٧٨) من المدرسة التي نقلوا إليها وتم التسجيل والترصيد في السجل.
٦. بتاريخ ٢٠٠٦/٩/٢٠م، تم إرجاع الكتب الفائضة عن حاجة المدرسة للمديرية، بموجب سند إخراج يحمل رقم (١٩٥٤٣٧)، وتم بالمقابل تحرير سند إدخال من قسم الكتب بالمديرية رقم (٧٧٦٢).
٧. في نهاية العام الدراسي ٢٠٠٠/٥/٢٠م، تم إرجاع الكتب من أيدي الطلاب، تم تسجيلها وترصيدها في السجل بموجب سند إدخال رقم (٤٣٧٣٨).
٨. بتاريخ ٢٠٠٦/٦/٢٠م، تم استهلاك (٥٠) كتاب بموجب لجنة الإتلاف بسند إخراج يحمل رقم (٩٥٤٣٨) بالكميات المستهلكة.

<u>ملاحظة: يعتبر الرصيد بعد عملية الاستهلاك رصيد للعام المقبل الجديد.</u>

رصيد	الوارد	الخارج		المستند أو الوصول		ملاحظات
		شتى	إعارة	رقم المستند	التاريخ	
٨٠	-	-	-	-	٢٠٠٥/٦/٢٠م	رصيد مدور من العام الماضي
٢٠٠	١٢٠	-	-	٤٣٢١٠	٢٠٠٥/٨/١٧م	كتب من المديرية سند رقم(٢٩٥٤٣١)
١٩٥	-	-	٥	٩٥٤٣٤	٢٠٠٥/٨/٢٠م	وزعت على المعلمين ١-٢-٣-٤-٥
٣٥	-	-	١٦٠	٩٥٤٣٥	٢٠٠٥/٩/٥م	وزعت على الطلاب

٣٥	-	٢٠	-	٩٥٤٣٦	٢٠٠٥/٩/١٠م	طلاب نقلوا لمدارس أخرى ١٤٣٥٧٨
-	-	٣٥	-	٩٥٤٣٧	٢٠٠٥/٩/٢٠م	إرجاع كتب فائضة من المدرسة سند إدخال المديرية (٧٧٦٢)
١٤٠	١٤٠	-	-	٤٣٧٣٨	٢٠٠٦/٥/٢٠م	كتب مرجعة من أيدي الطلاب
٩٠	-	٥٠	-	٩٥٤٣٨	٢٠٠٦/٦/٢٠م	كتب تالفة بموجب لجنة الاستهلاك
٩٠	-	-	-	-	-	رصيد مدور للعام الجديد

الكتب المدرسية

الكتب المدرسية: يتم توزيع الكتب المدرسية المقررة على طلبة المراحل الأساسية من الصف الأول إلى الصف العاشر في المدارس الحكومية على النحو التالي:

أولا: كتب الصفوف الستة الأولى: يتم توزيعها مجانا، ولا تسترد في نهاية العام الدراسي.

ثانيا: كتب الصفوف من السابع حتى العاشر: يتم توزيعها مجانا على الطلبة، وتسترد منهم في نهاية العام الدراسي، ويتم إتلاف الكتب الغير صالحة بنسبة لا تتجاوز ٣٣% من الكتب المسلمة للطلاب في بداية العام الدراسي.

ثالثا: كتب الكراسات التي يستخدمها الطلاب: أثناء العام الدراسي تسلم لهم مرة واحدة مجانا، ولا تسترد منهم مثل كراسة الخط، كراسة التربية المهنية والفنية على اختلاف أنواعها.

رابعا: كتب الصفين الأول والثاني الثانوي: يتم تسليم المدارس التي تضم هذين الصفين الكتب المدرسية المقررة من المستودعات التابعة لمديرية التربية والتعليم، وتبيعها للطلاب بالأسعار المحددة، وكذلك يتم بيع كتب اللغة الإنجليزية لجميع المستويات حسب الأسعار المحددة، وتدفع في حساب وزارة التربية والتعليم العالي، من خلال رقم حساب خاص تزود به المدارس.

خامسا: طلاب الشئون الاجتماعية: يتم صرف الكتب لهم بإحضار شهادة من وزارة الشئون الاجتماعية، ويتم تعبئة نموذج بالكتب بتوقيع اللجنة المالية وتوقيع الطالب وختم المدرسة بموجب سند إخراج.

ملاحظات:

١. إتباع نظام الوارد أولا يصرف أولا للكتب في المدرسة.

٢. ضرورة مراعاة توزيع الكتب المدرسية على الطلاب جديد وقديم، ولا يجوز أن يعطى طالب جميع الكتب مستعملة وآخر يعطى جميعها جديدة.
٣. في حالة انتقال طالب أثناء العام الدراسي من مدرسة إلى أخرى داخل المديرية، فإما أن تسترد منه الكتب، وإما أن ينتقل مع كتبه بموجب مستند رسمي، وأما إذا نقل إلى خارج المديرية أو إلى مدرسة خاصة فتسترد منه الكتب، أو يتم دفع ثمن هذه الكتب إذا أراد أن يحتفظ بها.
٤. يتسلم المعلم مرة واحدة أحدث طبعة من كتب المبحث الذي يدرسه في بداية العام الدراسي ولا يسترد منه. أما إذا نقل المعلم لمدرسة أخرى أثناء العام الدراسي تسترد منه جميع كتب المبحث الذي يدرسه والمطبوعات الأخرى المقررة التي تسلمها.

المستندات الخاصة بالكتب المدرسية:

المستند في حد ذاته أداة توثيق وحفظ البيانات وتسجيلها في السجلات لحمايتها من الضياع أو سوء الاستخدام.

يتضمن المستند شروط منها: -

١. عدم الشطب أو الكشط أو الطمس على المستند.
٢. أن يكون المستند موثقا حسب الأصول يحمل رقم مسلسل والتاريخ، الكمية، والصنف، والتوقيع.
٣. ضرورة كتابة الكميات والأسعار بالأرقام والحروف لمنع التزوير والغش.
٤. في حالة إلغاء أي مستند يجب أن تبقى جميع النسخ موجودة ويكتب عليها ملغي.
٥. أن يكون المستند واضحا ومحددا من حيث المحتويات، التنسيق، الشكل والحجم المناسب بحيث يسهل فهمه وقراءته.
٦. أن يكون المستند من عدة صور يفضل أن تكون مختلفة اللون بحيث يطبع على كل لون الجهة المرسل إليها المستند.

أنواع المستندات الخاصة بالكتب المدرسية:

أولا: مستندات الإدخال: تقوم المدرسة بعمل سندات إدخال في الحالات التالية:

١. عند استلام الكتب من قسم الكتب في المديرية.
٢. عند قبول طالب من مدرسة أخرى حسب النظام المتبع.
٣. عند استرجاع الكتب المدرسية من أيدي الطلاب في نهاية العام الدراسي.
٤. عند استرجاع الكتب المدرسية من المعلمين في حالة انتقالهم من مدرسة إلى أخرى.
٥. في حالة استلام كتب من مدرسة إلى أخرى بالتنسيق مع قسم الكتب بالمديرية.

ثانيا: مستندات الإخراج: تقوم المدرسة بعمل سندات إخراج في الحالات التالية:

١. عند استلام الطلاب الكتب المدرسية بعد عملية التوزيع.
٢. عند انتقال طالب من مدرسة إلى أخرى.
٣. عند تسليم معلمين كتب جديدة.
٤. عند الاستهلاك أو الإتلاف.
٥. في حالة إرجاع كتب فائضة عن حاجة المدرسة إلى المخازن.

٦. في حالة تحويل كتب مدرسية من مدرسة إلى أخرى بالتنسيق مع المديرية.
٧. عند توريد أثمان كتب مفقودة أو تالفة.

آلية التسجيل في سجل الكتب:

١. أن يتم فصل كل سنة لوحدها أي بوضع خط فاصل بينها وبين السنة السابقة.
٢. يعتبر رصيد السنة السابقة رصيد جديد للعام الجديد بعد عملية الاستهلاك التي تمت بموافقة اللجنة.
٣. يتم تسجيل الكتب الواردة من المديرية في عمود الوارد من السجل.
٤. في حالة توزيع الكتب على الطلاب يتم تحرير سند إخراج بالكميات الإجمالية الموزعة، ويكتب على السند "**وزعت على الطلاب**"، وتسجل في عمود إعارة من السجل.
٥. في حالة التوزيع على المعلمين تسجل بشكل منفصل عن كتب الطلاب الموزعة مع ذكر اسم المعلم في الملاحظات.
٦. يسجل في عمود "خانة شتى" **الكتب التالية**:
الكتب المحولة لمدرسة أخرى.
الكتب المرجعة إلى قسم الكتب بالمديرية.
الكتب المستهلكة بعد لجنة الاستهلاك.
الكتب المباعة الناتجة عن (الضياع – الإتلاف – التمزيق....الخ).

اكتب الخطوات اللازمة لتسجيل العمليات الآتية في سجل الكتب:-

١. رصيد السجل لكتاب ما من العام الماضي هو (٨٠) كتاب بعد عملية الاستهلاك بتاريخ ٢٠٠٠/٧/٢٠م.
٢. تم إرسال (١٢٠) كتاب للمدرسة بمستند إخراج من قسم الكتب في المديرية (١٩٥٤٣١) بتاريخ ٢٠٠٠/٨/١٧م، في المقابل تم تحرير سند إدخال بالكميات الواردة بالكامل من المدرسة يحمل رقم (٣٢١٠).
٣. تم توزيع (٥) كتب للمعلمين بتاريخ ٢٠٠٠/٨/٢٠م، بموجب سند إخراج من المدرسة يحمل رقم (٤٢٥١).
٤. في تاريخ ٢٠٠٠/٨/٢٢م، تم توزيع (١٨٠) كتاب على الطلاب، وتم تحرير سند إخراج من المدرسة يحمل رقم (٤٢٥٢)، بتاريخ ٢٠٠٠/٨/٢٦م، تم تحويل (٢٠) طالب إلى مدارس أخرى بعد موافقة المديرية بذلك، وتم تحرير سند إخراج من المدرسة سيتم خصمه من رصيد الطلاب رقم (٤٢٥٣)، وفي المقابل تم تحرير سند إدخال من المدرسة المنقولين إليها يحمل رقم (٣٣١٢٠).
٥. في تاريخ ٢٠٠٠/٩/١٠م، تم إرجاع الكتب الفائضة عن حاجة المدرسة إلى مديرية التربية والتعليم بموجب سند إخراج من المدرسة تحمل رقم (٤٢٥٤)، وتم تحرير سند إدخال من قبل المديرية برقم (١٠٠٥)
٦. في نهاية العام الدراسي تم إرجاع الكتب التي كانت بحوزة الطلاب وعددها "١٦٠" بتاريخ ٢٠٠١/٥/٢٠م، بموجب سند إدخال من المدرسة رقم (٣٢١٥).
٧. في تاريخ ٢٠٠١/٦/٢٠م، تم استهلاك نسبة ١٨ % من الكتاب وتم تحرير سند إخراج يحمل رقم (٤٢٥٥) بالكميات المستهلكة.

رصيد	الوارد	الخارج		المستند أو الوصول		ملاحظات
		شتى	إعارة	رقم المستند	التاريخ	

بلدية الأوس التعليمية

* كيفية استخراج نسبة الاستهلاك:-

$$\frac{\text{العدد المستهلك}}{\text{الرصيد _ (المباع، المتسرب، والمنقول، والمرجع).}} \times ١٠٠$$

$$\frac{٥٠}{٢٠٠ - (٢٠+١٥)} \times ١٠٠ = ٣٠,٣\%$$

دور الرقابة الداخلية وعلاقته بعمل مدير المدرسة

يمتد عمل فريق الرقابة (بالوزارة / المديرية) بامتداد دورة الأعمال المالية والإدارية، ومن خلال أي أعمال أخرى لها امتداد في كلا الجانبين الإداري والمالي ، وتتركز أبرز الجوانب التي يتم التدقيق عليها في فحص مدى الالتزام بالتعليمات المالية والإدارية، والتي تعكس مدى صحة وسلامة التسجيل في السجلات والملفات المالية والإدارية بالإضافة إلى الاحتفاظ بالمستندات المؤيدة لها، علاوة على سلامة التصرف المالي والإداري.

الموضوع الأول : دور الرقابة المالية

تعتبر الرقابة المالية وحدة وظيفية تعمل ضمن إطار وحدة الرقابة الداخلية والتي تهدف إلى:

١. ضمان حسن استخدام المال العام والمحافظة عليه من سوء التصرف أو الهدر والإسراف.
٢. توخي الدقة والموضوعية في تسجيل العمليات المالية في السجلات مع الاحتفاظ بكامل المجموعة المستندية المؤيدة لذلك.
٣. حماية السجلات والملفات من التلف أو الضياع.
٤. التأكد من تنفيذ التعليمات المالية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم العالي أو وزارة المالية.

٥. اكتشاف الأخطاء ومعالجتها والحد من تكرار حدوثها.

وبالتالي فإن تحقيق دور الرقابة المالية يتطلب القيام بعمليات فحص لمجموعة من السجلات والملفات المالية على النحو التالي:

أولاً :السجلات المالية المستخدمة في المدارس

١ . **السجل المالي** : والخاص بإثبات الإيرادات وحركة البنك والنفقات .
٢ . **سجل السلفة المدرسية** : ويسجل فيه نفقات المدرسة من كل سلفة على حدة وتوزع فيه النفقات حسب بنود النفقات الواردة في الموازنة .
٣ . **سجل أسماء دافعي التبرعات** : ويسجل فيه أسماء الطلاب دافعي التبرعات حسب الصفوف مع بيان رقم الإيصال لكل طالب والتاريخ والمبلغ مع ضرورة عمل خلاصة إجمالية بدافعي التبرعات حسب السجل يجب أن تساوي مجموع التبرعات حسب إيصالات القبض .
٤ . **سجل الرخص والوصولات** : ويسجل فيه أرقام دفاتر الإيصالات الخاصة بالتبرعات المدرسية أو دفاتر إيصالات الامتحانات ودفاتر مستندات الإدخال والإخراج ودفاتر سندات الصرف ... الخ

ثانياً :الملفات المالية الواجب استخدامها

١ . **ملف التعليمات المالية** :يحفظ فيه جميع التعليمات المالية
٢ . **ملف التخطيط المالي** : تحفظ فيه الموازنات التقديرية والميزانيات الفعلية وإحصائيات التبرعات.
٣ . **ملف النفقات المدرسية** : تحفظ فيه المصروفات مسلسلة حسب التسجيل في السجل مع مراعاة يجب أن يكون مرفقاً مع الفاتورة مستند الإدخال وإذن صرف المديرية وقرار الإحالة وعروض الأسعار وسند القبض وسند الصرف وكل هذه المستندات تحمل رقماً مسلسلاً بالأحمر .
٤ . **ملف الإعفاءات** : ويحفظ فيه قوائم الإعفاء الجزئي والكلي والإثباتات المؤيدة .
٥. **ملف الشؤون الاجتماعية** : ويحفظ فيه قوائم طلبة الشؤون الاجتماعية وشهادات الإعفاء .
٦ . **ملف مستندات جلود المقبوضات** : ويحفظ فيه دفاتر الإيصالات والنسخة المتبقية في المدرسة ودفاتر سندات الإدخال والإخراج .
٧ . **ملف البنك** : ويحفظ فيه قسائم الإيداع في البنك وأي مستندات أخرى لها علاقة بالبنك .
٨ . **ملف المقصف** : ويحفظ فيه جميع المعاملات والأمور المالية الخاصة بالمقصف المدرسي .

ثالثاً :التعليمات المالية التي يتم التحقق منها من قبل فريق الرقابة الداخلية

- الحرص الكامل والالتزام بتطبيق التعليمات المالية حسبما جاءت من وزارة التربية والتعليم وإعادة الإطلاع عليها كي يذكر مدير المدرسة نفسه بما جاء فيها .
- العمل على إيداع كافة أموال التبرعات المدرسية في البنك أولاً بأول ومن ثم إجراء عملية سحب هذه الأموال بواسطة أذونات صرف عن طريق محاسب التربية والتعليم .
- ضرورة عمل وتحرير سند قبض من دفاتر جلود المقبوضات بأية مبالغ تصل إلى مدير المدرسة وإدخالها في ميزانية المدرسة .

- عند إلغاء إيصالات التبرعات يجب كتابة { لا غي } على الإيصال وكتابة سبب الإلغاء وتوقيع الموظف المسئول والتاريخ .
- يجب توزيع النسخة البيضاء من إيصال دفع التبرعات المدرسية على الطلبة الدافعين أولاً بأول .
- ضرورة تطابق مبلغ قسيمة الدفع في البنك مع عدد الطلبة الدافعين حسب فئاتهم .
- ضرورة تطابق مجموع سجل أسماء دافعي التبرعات مع مجموع المبالغ المحصلة والموردة للبنك.
- ضرورة الاحتفاظ بجميع مستندات الإعفاء من التبرعات المدرسية لأبناء العاملين في التربية والتعليم .
- أن تكون الكتب الواردة من مديرية الشؤون الاجتماعية والمتعلقة بالطلبة أصحاب القضايا الاجتماعية كاملة من حيث اسم صاحب الحالة " الطالب" وأن يكون مطابقاً مع اسمه في المدرسة وتاريخ إصدار الكتاب ورقم الحالة في مديرية الشؤون الاجتماعية وختم وتوقيع مدير الشؤون الاجتماعية على الكتاب وأن يكون أصلا وليس صورة .
- لا يجوز ولا بأي شكل من الأشكال جمع النقود من الطلبة " غير التبرعات المدرسية " إلا بإذن خطي من مدير التربية والتعليم وبعد ذلك يتم عمل قائمة بأسماء الطلبة والمبلغ الذي دفعه كل طالب و أن تكون هذه القائمة موقعه من قبل مدير المدرسة واللجنة المالية فيها وأن يتم عمل سند قبض من دفاتر جلود المقبوضات في المبلغ الذي تم جمعه ومن ثم إدخاله في ميزانية المدرسة وصرفه حسب الأصول المالية المعروفة بعد الحصول على الموافقة المطلوبة وسوف يتحمل مدير المدرسة مسئولية مخالفة ذلك .
- عدم قبول هدايا عينيه أو نقدية إلا بعد الحصول على موافقة خطية من مدير التربية والتعليم حسب النموذج المخصص وفي حالة التبرعات النقدية يقطع بها إيصال قبض ويسجل في السجل وأما التبرعات العينية فيتم إدخالها رسمياً حسب الأصول .
- يجب الإنفاق في حدود الموازنة التقديرية المعدة وان يكون الإنفاق في محله ويخدم مصلحة المدرسة والطلاب.
- التسجيل في السجل المالي وسجل السلفة المدرسية أولاً بأول .
- يمنع استخدام حبر الطمس على السجلات المالية وفي حالة الخطأ يشطب بالأحمر ويكتب التصحيح بالأزرق مع التوقيع ولا يجوز استخدام قلم الرصاص على السجلات المالية .
- أن تكون فواتير المشتريات ضريبية ومشتغل مرخص وأن تكون دقيقة من حيث :

  - وجود الكمية و السعر في الفاتورة .
  - التأكد من عدم وجود أخطاء في الضرب والجمع .
  - إغلاق الفاتورة في نهايتها .
  - توقيع اللجنة المالية على الفاتورة وختمها بختم المدرسة .
  - أن تكون الفاتورة باسم المدرسة وليس بأي اسم آخر .
  - أن يدون تاريخ إصدار الفاتورة بشكل جيد وواضح .

- التأكد من أن الفواتير ضريبية وليست شهادات إرسال وفي حالة الشراء من خارج منطقة السلطة الفلسطينية يجب أن تكون الفاتورة الموحدة { فاتورة المقاصة} .
- ضرورة عمل مستندات إدخال للفواتير أولاً بأول سواء احتوت هذه الفواتير على مواد ثابتة أو مستهلكة مع ضرورة الفصل بين الثابت والمستهلك في التسجيل في سجلات العهدة.
- ضرورة إرفاق النسخة الأصلية " البيضاء " من مستند الإدخال بعد ختمها من اللوازم مع الفاتورة الخاصة بها وتسجيل رقم المستند ورقم صفحة السجل على الفاتورة وفي حالة إشراك مستند إدخال واحد مع عدة فواتير نرفق

المستند على فاتورة ونسجل على باقي الفواتير رقم المستند ونكتب عليها " مستند الإدخال مرفق مع فاتورة رقم كذا.

- ضرورة تعبئة رقم مستند الإدخال ورقم صفحة السجل على السجل المالي .
- يجب توقيع اللجنة المالية على الفواتير وجميع الأوراق الخاصة بالعطاءات وقرار الإحالة وعروض الأسعار أولاً بأول عند الشراء مباشرة وعدم تجميعها إلى فترة طويلة.
- ضرورة إرفاق شهادة إنجاز وحسن تنفيذ مع الفواتير اللازمة لذلك مثل فواتير شراء مواد صيانة أو مواد بناء أو مواد دهان وغيرها وكذلك فواتير الخدمات " إيصالات الدفع " موقعه من مدير المدرسة واللجنة المالية في المدرسة والشخص المسؤول المشرف على العمل من مكتب التربية والشخص الذي قام بالعمل .
- ضرورة الحصول على إيصال قبض من الجهة التي يدفع لها المبلغ عند الإنفاق .
- عند حفظ أي معاملة يجب أن تكون متكاملة من حيث سند الصرف ، الفاتورة ، سند القبض ،سند الإدخال ، إذن الصرف من مدير التربية ، قرار الإحالة ، عروض الأسعار .
- الابتعاد عن التجزئة، والالتزام باللجوء إلى آلية الطواف (جولات الشراء) والمناقصات الرسمية في بداية العام الدراسي لشراء ما يلزم حسب الأصول .
- في حالة إعلان المناقصات لا بد من وضوح الإعلان وإعطاء المواصفات المطلوبة والتفصيلات اللازمة كي لا نقع تحت تفسيرات المورد فمثلاً عند شراء طاولة معلم ويجب التحديد في إعلان المناقصة مواصفاتها من حيث الطول العرض الارتفاع كم جارور فيها كم خزانة جانبية فيها هل هي خشب أم من حديد أم من فورمايكا هل التكلفة تشمل توصيل الطاولة إلى المدرسة أم لا وغيرها وينطبق ذلك أيضاً على القرطاسية والمختبرات والأدوات الرياضية وغيرها .
- أن يتطابق اسم الشخص الذي رست عليه المناقصة مع اسمه على الفاتورة وخصم المصدر وأن يكون رقم المشتغل المرخص الموجود على الفاتورة هو نفسه الموجود على خصم المصدر .
- أن يتأكد مدير المدرسة أن المواد المسجلة في الفاتورة والتي وصلت المدرسة هي نفسها المواد المطلوبة في المناقصة أو الطواف وحسب الأسعار المتفق عليها قبل دفع الفاتورة ، وكذلك حسب المواصفات المطلوبة، وكذلك مدى صلاحيتها للاستعمال وكل ذلك قبل دفع ثمن الفاتورة للتاجر المورد .
- في حالة الحصول على خصم مصدر يجب الانتباه إلى عدم قبول صورة دون أصل ومطابقة الأصل مع الصورة من حيث اسم صاحب المحل " المورد" رقم المشتغل المرخص بين الفاتورة وخصم المصدر وأيضاً أن يكون تاريخ انتهاء خصم المصدر بعد تاريخ تحرير الفاتورة.
- عند استعمال نموذج إيصال الدفع أجور مواصلات سواء كانت أجور مواصلات دورات أو أجور نقل فرق رياضية أو غير ذلك يجب أن يتم إرفاق صورة عن كتاب التكليف الخاص بهذه الدورة ولن تقبل مثل هذه الفواتير إطلاقا إذا لم يتم إرفاق صورة عن كتاب التكليف الخاص بها وذلك من اجل تدعيم مثل هذه الفواتير لأنها ليست ضريبية وليست أصلية ويمكن تبديلها في أي وقت .
- أن توضع الفواتير في ملف خاص بها (بوكس فايل) كبير حتى يسهل إخراج أي فاتورة عند اللزوم.
- ضرورة تحرير سندات الصرف من السلفة عند الشراء مباشرة وأولاً بأول.
- في حال وصول فواتير المياه والكهرباء إلى المدرسة ، من الضروري إرسال هذه الفواتير إلى محاسب المديرية في بداية كل شهر وبأقصى سرعة ليتمكن المحاسب من إرسالها إلى الوزارة كي تقوم الوزارة بدفع ثمنها وفي حالة التأخير يتحمل مدير المدرسة مسئولية ذلك، مع التأكيد على أهمية تصويرها والاحتفاظ بنسخة عنها في المدرسة . مع أهمية ترشيد استهلاك الكهرباء والمياه والهاتف.

- يمنع منعاً باتاً شراء الجرائد وإعلانات التهنئة والتعزية في الصحف .
- تقتصر الضيافة على الشاي والقهوة فقط في الظروف العادية وفي حالة النشاطات يتم الصرف حسب مخصصات بند النشاطات في الموازنة .

دور الرقابة الإدارية

أولاً: السجلات والملفات الإدارية الواجب استخدامها

١. **سجل الحضور الصباحي والمغادرة** : حيث يوقع كل موظف بنفسه مبيناً الزمن حال الوصول إلى المدرسة صباحاً وحال المغادرة بعد انتهاء الدوام ، وبعد بدء الدوام يغلق مدير المدرسة حضور ذلك اليوم بالخط الأحمر ويذيل توقيعه عليه .
٢. **سجل الاجتماعات** : سجل الاجتماعات يدون فيه محاضر اجتماعات مدير المدرسة مع المعلمين بأرقامها وتواريخها والغاية منها وتوصيات مدير المدرسة مع توقيع المعلمين عند نهاية كل اجتماع .
٣. **سجل الدوام الشهري (الحصر الشهري)** : أن يكون مرتباً ويعبأ يومياً، ولا يجوز تعبئته في نهاية الشهر لتلافي الخطأ .
٤. **سجل الصادر والوارد** : تسجل فيه المراسلات الصادرة والواردة بأرقامها وتواريخها والغاية منها حتى يسهل الرجوع إلى أي كتاب رسمي أو ملف إذا اقتضى الأمر ذلك كما ويمكن أن يكون سجل خاص للصادر وسجل خاص للوارد في المدرسة .
٥. **سجل الحضور والغياب الخاص بالطلاب** : بحيث يكون نظيفاً مرتباً لما له من دور في تقييم حضور الطالب و ضرورة تعبئة المعلومات الخاصة بالطلبة في الصفحة الأولى من السجل ويدون فيه اسم الطالب شهرياً .
٦. **سجل التسرب والغياب المتكرر و المغادرة للطلاب** : حيث يظهر في هذا السجل حالات الغياب المتكررة للطالب والمغادرة أثناء الدوام بسبب ظرف معين سواء مرض أو غير ذلك وكذلك حالات التسرب و أسبابها وطرق وآلية علاج مثل هذه الحالات لمنع تكرارها وتفشيها .
٧. **سجل مجلس الضبط** : حيث تدون فيه أسماء أعضاء مجلس الضبط والقرارات التي اتخذت بشأن كل قضية في المدرسة مع توقيع أعضاء المجلس عليه .
٨. **سجلات العهدة مثل سجل العهدة الدائمة ــ الكتب - المختبرــالمكتبةــ المالية ، وغيرها من سجلات العهدة**
٩. **الملفات المدرسية** : شريطة أن تكون مرتبة ومنظمة بحيث توضع في خزائن خاصة مع الحرص على تسلسلها الرقمي ويوضع كل كتاب أو تعميم في الملف الخاص به من أجل الرجوع إليه عند الحاجة وبالسرعة الممكنة .

ثانياً: التعليمات الإدارية التي يتم الإطلاع عليها من قبل فريق الرقابة الإدارية

- تعريف العاملين بالتعليمات المتعلقة بدوامهم الواردة من وزارة التربية والتعليم العالي ومديرية التربية والتعليم ووضع هذه التعليمات على لوحة الإعلانات وشرحها لهم من خلال الاجتماعات الرسمية وتوقيعهم على الكتب الرسمية الخاصة بكل واحد منهم .
- متابعة إجازات العاملين في المدرسة سواء العرضية منها أو المرضية وتوثيق هذه الإجازات في الملف الخاص لكل منهم بحيث يتم تعبئة نموذج طلب الإجازة من قبل الموظف ويقوم السكرتير بتسجيل الإجازة في نموذج ٤١ .

- العمل على تحصين الغرف المدرسية وخاصة غرفة الإدارة وغرفة المختبر والسكرتير ومركز الحاسوب وذلك من خلال تقوية حديد الحماية على الشبابيك وإقفال من النوع الممتاز جداً على أبواب الغرف المذكورة .
- المحافظة على الغرف المدرسية وإجراء أعمال الصيانة اللازمة بشكل مستمر وتزين جدران الغرف الصفية باللوحات الفنية التربوية .
- ضرورة عدم تصوير أوراق رسمية أو أوراق امتحانات خارج المدرسة .
- متابعة أعمال السكرتير في المدرسة من قبل المدير للاطلاع والمعرفة أولاً بأول على جميع الأعمال الإدارية ولمساعدته في تفادي الأخطاء إن وجدت .
- الحفاظ على مراكز الحاسوب ــ المختبرات ــ المكتبات من ناحية النظافة الترتيب والتصنيف للأدوات المخبرية في خزائن المختبر وتفعيل مراكز الحاسوب و المختبرات والمكتبات من قبل طلاب المدرسة .
- العمل على إجراء عمليات التسلم والتسليم ما بين المدير القديم والمدير الجديد في المدرسة بالسرعة الممكنة.
- ضرورة الالتزام بتعليمات قبول طلاب الصف الأول الأساسي والالتزام بالتعليمات الواردة من وزارة التربية والتعليم العالي مع وجود ملف خاص لكل طالب يحتوي على بطاقة الطالب التراكمية وصورة عن شهادة ميلاد الطالب مصدقة ومختومة من قبل مدير المدرسة على أنها صورة طبق الأصل حيث يتم مطابقة الصورة مع الأصل وصورة عن هوية ولي أمر الطالب على أن يكون الطالب مسجلاً في هوية ولي الأمر .
- علم الدولة واليافطة : فالعلم يجب أن يكون مرفوعاً على السارية خفاقاً نظيفاً وكذلك اليافطة يجب أن تكون واضحة نظيفة وظاهرة على مدخل المدرسة .
- وضع صورة الرئيس في غرفة الإدارة وأن تكون في إطار ممتاز وفي مكان ظاهر .
- أن يردد جميع الطلاب النشيد الوطني في الطابور الصباحي اليومي دلالة واضحة على بناء دولتنا الفلسطينية وعاصمتها القدس الشريف ، والمحافظة على فعاليات الصباح اليومية من خلال الطابور المدرسي من قراءة سورة الفاتحة والقرآن الكريم والتمارين الرياضية و إلقاء الكلمات سواء من مدير المدرسة أو من معلمين أو من طلاب على أن يتم مراقبة هذه الكلمات والاطلاع عليها قبل الإلقاء ووضعها في ملف خاص بها .
- تنظيم وترتيب السجلات والملفات المدرسية بحيث تكون دقيقة وواضحة وكاملة التوثيق وسهلة الرجوع إليها عند الحاجة .
- نظافة المدرسة ومرافقها :

  - الحرص على نظافة الوحدة الصحية وضرورة استعمال أدوات التنظيف والتطهير وبشكل دائم تجنباً لأي مرض أو وباء كما يجب أن يكون عدد الفتحات كافية لأعداد الطلبة قدر الإمكان .
  - مياه الشرب : التأكد من صلاحيتها وعدم تلوثها والحرص على نظافة خزانات المياه.
  - توفير مشربيات للطلبة في المدرسة على أن يكون لها غطاء معدني مقفل حسب المواصفات الجيدة .
  - الحرص على نظافة الملاعب والساحات المدرسية بشكل دائم ومستمر .

- تشكيل مجلس آباء في المدرسة بحيث يكون مدير المدرسة رئيساً ويتم تشكيل المجلس إما بالانتخاب أو بالتزكية وتحدد اجتماعات دورية يبين فيها مهام المجلس وصلاحياته ويمنع منعاً باتاً أن يقتني مجلس الآباء دفاتر وصولات لجمع التبرعات من المجتمع المحلي مكتوباً عليها اسم المدرسة .
- الامتحانات العامة :

- أن تكون سجلات العلامات المدرسية نظيفة ومرتبة وواضحة وخالية من القشط والشطب ومن استعمال حبر الطمس وأن توضع في خزائن جديدة للحفاظ عليها .
- ضرورة تسجيل العلامات في سجل العلامات بقلم الحبر وعدم استخدام قلم الرصاص .
- الالتزام بمواعيد الامتحانات الفصلية التي تحددها وزارة التربية والتعليم العالي .

- أن يتابع مدير المدرسة دفاتر التحضير الخاصة بالمعلمين في المدرسة أسبوعيا على الأقل وتوجيه الإرشادات اللازمة مع ضرورة وضع التوقيع والتاريخ عليها.
- الاعتناء بالمقصف المدرسي من حيث صلاحية البناء والإعلان عن الضمان في بداية دوام الهيئة التدريسية من كل عام بكتب رسمية تعلق على اللوحات العامة وكذلك يجب عقد اتفاقية بين إدارة المدرسة والضامن الذي يرسي عليه العطاء ولا بد من تشكيل لجان صحية في المدرسة لمراقبة المقصف باستمرار من حيث النظافة و جودة الأطعمة والمشروبات وصلاحيتها للاستهلاك من حيث تاريخ الانتهاء وكذلك التخلص من النفايات الناتجة عن المبيعات في المقصف .
- استغلال الساحات المدرسية الخالية لعمل حدائق وزراعتها بأشجار الزينة للمحافظة على بيئة جميلة ونظيفة وصحية في المدرسة .
- العناية بالملاعب المدرسية من حيث النظافة والتخطيط والتنظيم وإزالة العوائق منها إن وجدت .
- المتابعة اليومية للغرف الصفية من حيث النظافة والإضاءة والتهوية .
- متابعة دورات المياه والمغاسل والمشارب وتوفير وحدات صحية منفصلة لكل من الذكور والإناث في المدارس المختلطة .
- المتابعة اليومية لأعمال الأذنة في المدرسة من أجل التأكد من قيامهم بأعمالهم في المدرسة بالشكل المطلوب.
- تشكيل لجان مدرسية وتعريفها بمهامها وتوثيق أعمالهم ونشاطاتها في سجل خاص لكل لجنة مثل لجنة صحية ،ثقافية ،علمية، لجنة مبحث لجنة رياضية لجنة النظافة العامة في المدرسة لجنة المقصف وغيرها .
- توفير وحدة إسعاف أولي ووسيلة إطفاء في المدرسة .
- تكون مفاتيح مراكز الحاسوب والمختبرات وغرفة الإدارة وغرفة السكرتير مع مدير المدرسة والمعلم المسؤول عن كل منها .
- أن تكون المستندات والأوراق الرسمية المرسلة إلى مديرية التربية والتعليم مختومة بختم المدرسة وموضحاً عليها اسم المدرسة ومديرها وتوقيعه بشكل واضح وصريح .
- أن يبذل آذن المدرسة جهده في الحرص على ممتلكات المدرسة من العبث والمحافظة عليها كما جاء في كتاب مهام الأذنه الوارد من الوزارة .
- وضع الأجهزة التعليمية مثل جهاز التلفزيون وجهاز الفيديو في الأماكن المناسبة لها لاستعمالها و تفعيلها لمصلحة الطلبة وعدم الإبقاء عليها في الغرف الإدارية .
- ترشيد استهلاك الكهرباء والماء والحرص على الأموال العامة وذلك بإطفاء الأنوار في الغرف أثناء الاستراحة اليومية أو أثناء النشاط والرياضة ونذكر بضرورة إطفاء زر الأمان العام للكهرباء وشبر الماء في المدرسة بعد نهاية الدوام اليومي .
- يمنع استعمال الهواتف الخلوية " الجوال " أثناء الحصص اليومية في المدرسة .
- عند تنظيم رحلات مدرسية لا بد من وجود ملف خاص بها يحتوي على ما يلي :

- قائمة بأسماء أعضاء اللجنة المشرفة على الرحلة من معلمي المدرسة موقعه من كل عضو .
- قائمة بأسماء الطلبة المشاركين في الرحلة وقيمة المبلغ المدفوع من كل طالب .
- إحضار فواتير ضريبية رسمية ومن مشتغل مرخص بأجرة الباصات موقعه من أعضاء اللجنة المالية المشرفة على الرحلة ومختومة بختم المدرسة وتوقيع المدير عليها وكذلك إحضار خصم مصدر إذا زادت قيمة الفاتورة للرحلة عن ١٥٠٠ شيقل .
- إحضار سند قبض من شركة الباصات بالمبلغ المدفوع إليها كأجور للرحلات .
- ضرورة توضيح وتوثيق كافة نفقات الرحلة في التقرير المالي المرسل إلى التربية وأن يكون التقرير موقعاً من مدير المدرسة اللجنة المشرفة على الرحلة ومختوماً بختم المدرسة على أن تبقى صورة عن التقرير المالي في المدرسة .
- تحديد الخط المرسوم للرحلة من و إلى وتحديد ساعة الانطلاق وساعة العودة .
- التفقد المستمر للطلبة عند كل استراحة وعند الانطلاق إلى موقع آخر أثناء الرحلة .
- إعادة المبالغ المتبقية إلى الطلبة المشاركين في الرحلة إن رغبوا في ذلك أو إدخالها في ميزانية المدرسة بسند قبض رسمي من دفاتر جلود المقبوضات .

ثالثاً: ما يتعلق باللوازم المدرسية من عمل مدير المدرسة :

- عمل مستندات إدخال في اللوازم الثابتة الواردة إلى المدرسة سواء عن طريق الشراء أو من أي مصدر آخر على أن يتم إرسال نسختين منه " الأولى والثانية " إلى مديرية التربية والتعليم " قسم اللوازم " حيث يتم ختمها والمصادقة عليها وبعد ذلك يتم إعادة النسخة الأولى إلى المدرسة .
- تسجيل المواد المستهلكة في مستندات إدخال خاصة بها ويتم ترحيلها إلى سجل المواد المستهلكة الموجودة في المدرسة دون إرسال نسخ منها إلى مديرية التربية والتعليم .
- إفراد صفحة خاصة في سجل العهد لكل صنف من اللوازم بحسب مواصفاته مع تدوين هذه المواصفات على الصفحة نفسها .
- ضرورة توفر الأثاث اللازم لجميع طلبة المدرسة وملاءمته للفئة العمرية وفي حالة النقص يجب مراجعة قسم اللوازم في المديرية .
- ضرورة إجراء أعمال الصيانة اللازمة والمستمرة للأثاث المدرسي للمحافظة عليه وأن يكون ذلك أولاً بأول وكذلك تشكيل لجان صفية للمحافظة على الأثاث.
- القيام بتوعية الطلاب من أجل المحافظة على الأثاث ومعالجة ظاهرة إلحاق العطب والتلف بالأثاث المدرسي من قبل البعض من الطلبة باعتبار الأثاث جزء من الملك العام وخاصة في الكلمات الصباحية من خلال الإذاعية المدرسية .
- القيام بجولات تفقدية من قبل إدارة المدرسة على الصفوف لتفحص الأثاث وإشعار الطلبة أن هناك متابعة مستمرة من قبل إدارة المدرسة للأثاث لمنع إتلافه .
- توفير ما يلزم من براغي ومواد أخرى من أجل إجراء أعمال الصيانة اللازمة للمحافظة على الأثاث المدرسي
- تفعيل لجان المحافظة على الأثاث المدرسي .
- يفضل عدم دخول الطلاب إثناء الاستراحات إلى الصفوف وخاصة الذكور منهم وإغلاق الأبواب وإذا لزم دخول الطلاب إلى صف أثناء الاستراحة لسبب ما يكون ذلك بمعرفة المناوب ومدير المدرسة .

- يكون خروج الطلاب في الحصة الأخيرة بإشراف المعلم ويكون المعلم أخر الذين يغادرون الصف بعد التأكد من مغادرة جميع الطلبة .
- حصر الأثاث الذي لا يتناسب وحاجة المدرسة و نقله إلى مدرسة أخرى وذلك بالاتصال والتنسيق مع قسم اللوازم في المديرية .

في حالة حسم ثمن الأدوات واللوازم المقدمة من مديرية التربية والتعليم إلى المدرسة لا بد من الحصول على هذه الأدوات واللوازم من الأقسام المعنية في المديرية قبل تسجيلها في السجلات المالية ومن أجل تحرير مستندات رسمية بهذه الأدوات واللوازم.

- إجراء المطابقة السنوية لسجلات اللوازم الموجودة في المدرسة مع سجلات اللوازم الخاصة بالمدرسة الموجودة في المديرية .
- أن يكون هناك تطابق فعلي بين موجودات المدرسة في كل من السجل والواقع ويتم ذلك بالتسجيل أولاً بأول .
- ضرورة عدم الخلط بين المواد الثابتة والمواد المستهلكة عند الإدخال .
- ضرورة الإبقاء على عدد كاف من دفاتر مستندات الإدخال في المدرسة من أجل إدخال المواد الثابتة والمستهلكة أولاً بأول وكلٌ على حده حيث يتم الحصول عليها من مديرية التربية والتعليم " قسم اللوازم " .
- عمل جرد فعلي دائم للوازم في المدرسة وعدم وجود نقص فيها وفي حالة الزيادة يجب عمل مستندات إدخال في المواد الزائدة وترحيلها إلى السجلات الخاصة بها .
- في حالة الإتلاف لا بد من الحصول على موافقة رسمية للإتلاف بعد رفع قوائم إتلاف رسمية بالمواد المراد إتلافها وبعد الموافقة لا بد من تنفيذ عملية الإتلاف بشكل فعلي سواء بالحرق أو التكسير أو بالاستفادة منها لخدمة الطلاب إن أمكن مثل تحويل المقاعد القديمة سواء الحديدية أو الخشبية إلى مقاعد أرضية فقط توضع في حدائق أو حول ملاعب المدرسة لاستراحة الطلاب عليها أوقات الفراغ

<u>رابعاً: ما يتعلق بالكتب المدرسية من عمل مدير المدرسة :</u>

- ضرورة توفير الكتب المدرسية في أيدي الطلبة في اليوم الأول من الفصل الدراسي في حالة توفرها في مستودع الكتب الخاص بالمديرية .
- عمل مستندات إدخال لجميع الكتب المدرسية المستلمة من مستودع الكتب بناء على مستندات الإخراج الصادرة من المستودع وترحيل هذه المستندات إلى سجل الكتب في المدرسة .
- توعية الطلاب بضرورة الحفاظ على الكتب الموجودة بين أيديهم وتجليدها وكذلك تفقد جميع صفحاتها للتأكد من أنها صالحة وخالية من النقص والعطب .
- ضرورة تطابق رصيد السجل في المدرسة مع الرصيد الفعلي حيث أن رصيد السجل يساوي عدد الكتب الموجودة بين أيدي الطلبة + رصيد المخزن.
- في حالة توفر زيادة في الكتب عن الرصيد الفعلي لا بد من عمل مستندات إدخال في الكتب الزائدة و إضافتها إلى رصيد السجل .
- ضرورة إجراء المطابقة السنوية لسجل الكتب الموجود في المدرسة مع سجل الكتب الخاص بالمدرسة والوجود في المديرية .

- إيداع أثمان الكتب المدرسية المباعة للطلاب في البنك أولاً بأول وفي الحساب الخاص بها وليس في الحساب الخاص بالتبرعات المدرسية ويمكن الرجوع إلى قسم المحاسبة في المديرية لمعرفة رقم الحساب المطلوب.
- يمنع إتلاف الكتب المدرسية والخاصة بالسنة السابقة إلا بعد توفر الكتب الجديدة الخاصة بالسنة الحالية وبالتنسيق مع قسم الكتب في المديرية .
- عند إجراء عملية إتلاف الكتب يجب رفع قوائم الإتلاف حسب النسب التي تقررها وزارة التربية والتعليم العالي ومن ثم يتم رفع قوائم الإتلاف إلى قسم الكتب في المديرية ليتم دراستها ومن ثم الموافقة .

والله ولي التوفيق ،،،

مع تحيات فريق العمل في الإدارة العامة للإدارات التربوية

شبكة الأوس التعليمية